UNE HISTOIRE DE SPIE

NAÎTRE ET RENAÎTRE

Jean **MONVILLE** avec la collaboration de Xavier **BEZANÇON**



MICHEL DE MAULE

UNE HISTOIRE DE SPIE



Direction éditoriale et recherches
Jean Monville - Xavier Bezançon - Pascal Omnès

Création graphique et mise en page
Lettre & image - Claudine Veillet-Devaux

Iconographie
Jérôme Da Cunha, direction de la communication SPIE

Coordination éditoriale
Pascal Omnès

Assistance
Lydia Cantèle

Documentaliste web
Véronique Vuillemin-Filippi

Tags et version virtuelle
Bee-Buzziness - Pierre-Nicodème Taslé

Photogravure
Guy Lorand

Imprimé par
Estimprim - Montbéliard

Ouvrage publié avec le soutien du groupe SPIE



Photo de couverture
Raoul Dufy, *La Fée électricité* (détail), Musée d'Art Moderne Paris, © RMN/ ADAGP


JEAN **MONVILLE**
avec la collaboration de
Xavier **Bezançon**

UNE HISTOIRE DE SPIE

NAÎTRE ET RENAÎTRE





SOMMAIRE

NAÎTRE ET RENAÎTRE

TAGS, MODE D'EMPLOI…



À l'instar d'un document électronique proposant des liens hypertextes, ce livre contient des codes imprimés appelés aussi **tags**. Les possesseurs de smartphones* pourront les scanner afin d'accéder à des « hypercontenus» multimédias issus d'Internet, venant enrichir le texte écrit. Le mode d'emploi est très simple :

1. Commencez par télécharger gratuitement l'application Mobiletag® sur votre mobile à partir du site www.mobiletag.com ou de l'App Store.

2. Lancez l'application.

3. Positionnez votre Smartphone comme si vous preniez le tag en photo. L'application le scannera et vous dirigera vers le site internet concerné.

Les pictogrammes associés aux tags vous donneront la nature du document :

document écrit, texte…

photo, audio, vidéo…

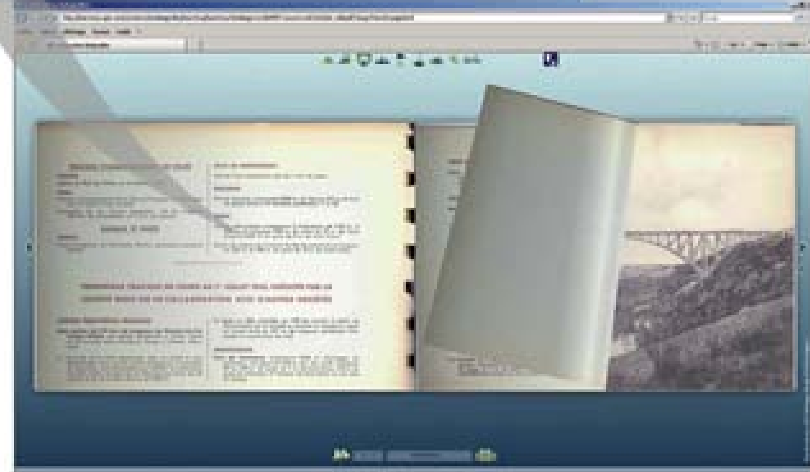
Page Facebook d'*Une histoire de SPIE*

* *À la parution du livre, l'application est disponible sur la plupart des smartphones équipés d'un autofocus et pouvant se connecter à Internet.*

…ET VERSION VIRTUELLE

Une histoire de SPIE, naître et renaître est également disponible sur Internet en version virtuelle interactive richmédia. Comme cela est illustré ci-dessous, cette version électronique propose de nombreux contenus supplémentaires parmi lesquels des documents anciens numérisés pouvant être à leur tour consultés. Ce format, qui s'adapte à la plupart des plateformes techniques, offre des fonctionnalités évoluées telles que l'accessibilité numérique des contenus aux non-voyants ou le partage sur les réseaux sociaux.







accès à la version virtuelle richmédia de ce livre (e-livre) : http://histoire.spie.com

PRÉFACE

J'ai le grand plaisir de préfacer cette nouvelle édition de l'ouvrage de Jean Monville, *Une histoire de SPIE, Naître et Renaître*, revue et augmentée de quelques épisodes qui sont, comme les précédents, contés avec finesse, allant et avec cette bonne humeur si nécessaire à la réussite des entreprises humaines.
Avant d'en être le narrateur amusé, Jean Monville a été l'acteur engagé de nombre des scènes qu'il nous fait revivre. Quelques-uns de ces événements dans la longue suite de rêves et d'actions, de succès et de calamités, de choix subis ou voulus, qui ont forgé SPIE.

Prendre conscience à temps que le monde a changé, se séparer de métiers que l'on a tant aimés, aborder de nouveaux rivages, ouvrir de nouveaux fronts, se remettre en cause sans se renier : l'ardente quête du chemin idéal ! Ambition ou chimère, lucidité ou aveuglement, ténacité ou entêtement, audace ou témérité, prudence ou pusillanimité : qu'elle est étroite la voie à emprunter, qu'il est difficile le métier d'entrepreneur, mais qu'il est beau aussi !

Je ne connais pas de plus précieux viatique pour ce parcours exigeant que le partage de valeurs sincèrement vécues, sans angélisme ni cynisme.
Que vaut la pertinence d'une stratégie sans la qualité de sa mise en œuvre ? Sans les hommes qui la font vivre et lui donnent du sens ? Le succès est dans la cohérence des milliers de décisions qui se prennent tous les jours, à tous les niveaux de l'entreprise. Indulgence ou complaisance, humanité ou faiblesse, volonté d'excellence ou raideur, lucidité ou froideur : le talent est dans la nuance.

Oui, pour ce long voyage, les seuls vrais compagnons restent celles et ceux qui ont porté, qui portent et qui porteront ces valeurs : les femmes et les hommes de SPIE.

À toutes les époques, ils ont fait tous les métiers, sur tous les continents, dans toutes les langues. Chez des milliers de clients, sur des milliers de chantiers, ils se sont passé les relais, transmis les savoirs, confié les équipes. Ils ont appris des anciens, formé les jeunes. Ils ont été électriciens, charpentiers, soudeurs, maçons, tuyauteurs, comptables, ingénieurs. Ils ont donné leur énergie et leurs talents.

En plus de 150 ans, le destin de l'entreprise a croisé celui de centaines de milliers d'entre eux. SPIE a influencé leur vie et celle de leur famille. Les uns après les autres, petit à petit, ils ont fait la SPIE d'aujourd'hui.



Leur souvenir demeure et leur œuvre reste visible dans le monde entier. Ils sont toujours là.

C'est avec fierté, et surtout la conscience de ce que je leur dois, que j'ai pris le relais en tête de leur longue colonne.

GAUTHIER **LOUETTE**
Président-directeur général de SPIE

AVANT-PROPOS

Le temps a passé depuis la parution de *Naître et Renaître, une histoire de SPIE*. Des événements importants se sont produits, qui ont remodelé le profil et le périmètre du Groupe. J'ai donc adhéré avec enthousiasme à l'idée d'une nouvelle édition pour retracer les faits marquants qui ont ponctué ces dernières années, et notamment ceux qui ont conduit notre entreprise à reprendre son destin en main sous son nom historique SPIE.

L'approche est identique à la précédente. Elle consiste à traiter de façon plus « journalistique » et moins « historique » la période en cours – en l'occurrence celle du LBO –, qui n'a pas encore été soumise au filtre du temps. Le chapitre qui s'y réfère est de ce fait plus détaillé. Il se veut aussi plus pédagogique car il est le reflet d'une réalité vivante, encore en devenir, sur laquelle les collaborateurs de SPIE continuent à exercer leur influence et leur volonté.

Ce qui était hier le « présent » – la fin du RES et l'entrée dans le groupe AMEC – peut aujourd'hui être relaté sous de nouveaux angles et avec davantage de recul. Pour le passé plus ancien, la précédente édition n'a été que peu modifiée. Elle n'a fait l'objet que de quelques modifications rédactionnelles, ainsi que d'un ajout sur « l'aventure » des chemins de fer en France au XIXe siècle, domaine essentiel pour notre groupe à ses débuts.

En revanche, la forme et la présentation ont été profondément remaniées, – pour les moderniser, mais aussi et surtout pour mieux mettre en évidence les interactions d'une entreprise qui a connu trois siècles avec les vicissitudes de la « grande histoire » dans laquelle se sont inscrites sa vie et son évolution. Le recours aux « tags » qui parsèment les pages de la nouvelle édition – et dont les modalités d'utilisation sont exposées en page 2 – permet en effet d'élargir le point de vue du lecteur en lui donnant un accès immédiat à des « hypercontenus » (texte, audio, vidéo, site web…) en rapport avec les sujets abordés ou les personnages mentionnés dans le cours du texte. Une version virtuelle richmédia, ou « e-livre » et également accessible en ligne. Elle propose de nombreux

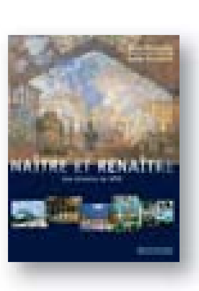
contenus augmentés supplémentaires, parmi lesquels des documents anciens de l'entreprise qui ont été numérisés et peuvent ainsi être parcourus par « l'hyperlecteur ».

Je suis fier d'avoir participé à cette passionnante expérience de combinaison des nouvelles technologies à l'édition classique, avec comme stade ultime celui de l'hyperlivre ® et de l'e-livre. *Une histoire de SPIE, Naître et Renaître* sera en la matière une des réalisations les plus abouties. Qu'il me soit permis de remercier ici tous ceux qui, avec conviction et engagement, y ont apporté leur contribution.

Je continue bien sûr à revendiquer l'opinion exprimée dans la préface de la première édition. En substance, que toute histoire, grande ou petite, est nécessairement contée à travers le ressenti de l'auteur. Et que le refus de tout jugement et de toute prise de position conduit inévitablement à un récit « sec, ennuyeux et sans intérêt », comme le soulignait la citation à laquelle j'avais eu recours pour me conforter ! Je réaffirme à nouveau que le but de ma démarche n'est pas « de découvrir une vérité historique abstraite, et qui de toute manière n'existe pas ». Il est seulement de susciter l'intérêt du lecteur et de l'inciter à former son propre jugement.



JEAN **MONVILLE**
Président d'honneur de SPIE



Première édition de
***Naître et Renaître, une histoire de SPIE*, 2004**

LES DATES ESSENTIELLES DU GROUPE SPIE

REPÈRES

1836 : fondation de **Schneider**, groupe d'origine de l'entreprise CITRA.

1846 : fondation des Établissements Ernest Goüin et C[ie], qui prendront ultérieurement le nom de **Société de Construction des Batignolles**.

1900 : création de la Société Parisienne pour l'Industrie des Chemins de Fer et des Tramways électriques, **SPIE**.

1968 : fusion de **SPIE** et **Société de Construction des Batignolles** pour former **Spie Batignolles**.

1969 : le groupe **Empain** finalise sa prise de contrôle de **Schneider**. **Spie Batignolles** devient une composante du nouveau groupe **Empain-Schneider**.

1972 : absorption de **CITRA** par **Spie Batignolles**.

1981 : début de la restructuration industrielle et financière du groupe **Empain-Schneider**. Sortie de la famille Empain. Le groupe prend le nom de **Schneider**. **Spie Batignolles** reste l'une des filiales.

1982 : acquisition de Trindel et création de la Division Électricité et Nucléaire.

1997 : vente par **Schneider** de **Spie Batignolles** au personnel du Groupe, associé à l'anglais AMEC, minoritaire.

1998 : la société de tête du Groupe prend le nom de **SPIE S.A.**

2003 : AMEC prend le contrôle de **SPIE S.A.**, qui devient AMEC SPIE

2006 : AMEC cède AMEC SPIE au fonds d'investissement PAI, l'entreprise reprenant le nom de **SPIE**.

2007 : acquisition par SPIE de la division ingénierie électrique d'AMEC, rebaptisée SPIE Matthew Hall.

« Mais l'avenir, c'est aussi ce monde où soudain tout est nié, les distances, les océans, la manière dont jusqu'ici on se déplaçait, on travaillait, on vivait. Le moyen de changer la planète ? La vapeur. Les instruments ? La locomotive, le paquebot, le télégraphe électrique, la fonte, l'acier. »

Elvire de Brissac, *Ô dix-neuvième !*



Monet, *Paris, Gare Saint-Lazare*, 1877, musée d'Orsay
akg-images

NAÎTRE ET RENAÎTRE ■ 1

L'ÉPOPÉE DE LA VAPEUR ET DU METAL ET L'ÉMERGENCE DES DYNASTIES INDUSTRIELLES

Le XIXe siècle, temps des ruptures et des contrastes. Avec son cortège de vers sublimes et de chants désespérés, le romantisme triomphe encore quand la révolution industrielle commence à couvrir l'Angleterre de fumée et de suie. En France, Napoléon III ouvre les frontières et libère les énergies pour bâtir une société industrielle sur les ruines encore chaudes de la IIe République qui, elle, rêvait de libérer l'homme et avait aboli l'esclavage. L'avenir se construit sur des idées nouvelles et généreuses qui visent à remodeler ou même à réinventer la politique et les rapports sociaux, pour leur redonner un sens et promouvoir de nouvelles pratiques. Mais il repose aussi sur cette révolution industrielle, cette nouvelle civilisation de la vapeur et du métal qui s'étend maintenant à toute l'Europe de l'Ouest et au continent nord-américain.

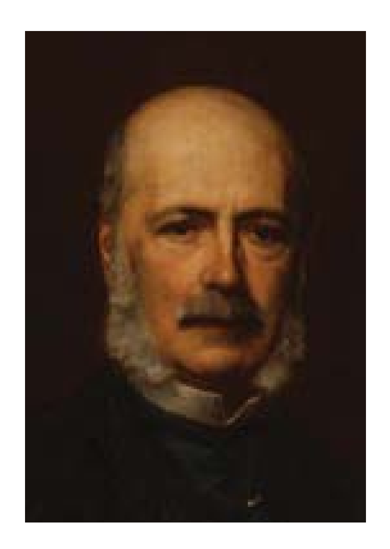


Les entreprises utilisent l'énergie fossile à travers les innombrables inventions liées à la vapeur fournie par le charbon. Les industries métallurgiques prospèrent et les travaux publics modifient la physionomie des villes et des transports. Les idées libérales aboutissent à confier au secteur privé le financement, la conception et la gestion de très nombreux services publics. À travers une multitude de concessions, les pouvoirs publics chargent les entreprises du développement des villes, voire de régions entières.

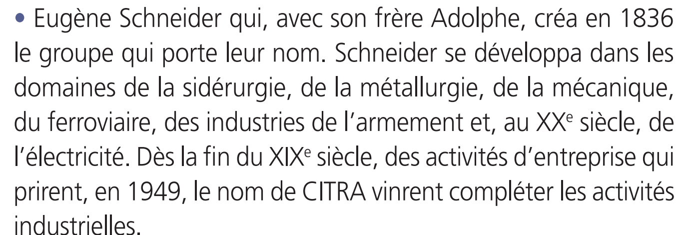
Les grandes sociétés métallurgiques se diversifient rapidement dans les travaux publics et constituent des acteurs majeurs de la vie sociale : grâce à elles, la population se met à voyager, à s'éclairer, à se loger, à se laver, bref, à vivre...

Ce foisonnement d'idées nouvelles favorise l'émergence d'hommes d'exception qui vont bâtir les premiers empires industriels. En France, trois d'entre eux sont à l'origine de SPIE :

• Ernest Goüin, né en 1815, qui fonda en 1846 une société en commandite spécialisée dans le matériel et les infrastructures ferroviaires et lui donna ultérieurement le nom de Société de Construction des Batignolles.



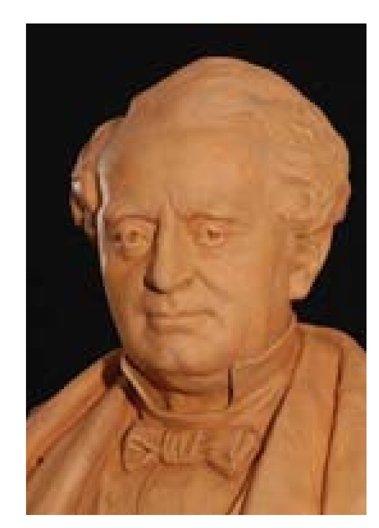
Ernest Goüin
© Harlingue / Roger-Viollet



• Eugène Schneider qui, avec son frère Adolphe, créa en 1836 le groupe qui porte leur nom. Schneider se développa dans les domaines de la sidérurgie, de la métallurgie, de la mécanique, du ferroviaire, des industries de l'armement et, au XXe siècle, de l'électricité. Dès la fin du XIXe siècle, des activités d'entreprise qui prirent, en 1949, le nom de CITRA vinrent compléter les activités industrielles.

• Le général baron Édouard Empain qui créa, en Belgique, à la fin du XIXe siècle, un groupe industriel spécialisé au départ dans la mécanique et les concessions de transport ferroviaire, puis au début du XXe siècle, dans les métiers de l'électricité. Il fonda, en 1900, la Société Parisienne pour l'Industrie des Chemins de fer et des Tramways Électriques, pour la réalisation des travaux d'infrastructures électriques du Métro de Paris, dont il avait obtenu la concession. Cette société devint la SPIE à la fin du second conflit mondial.

C'est l'aventure de ces créateurs d'entreprises et de leurs groupes que le présent livre entend raconter. Tous trois fondèrent de véritables dynasties industrielles, leurs descendants conservant le pouvoir – pendant quatre générations pour Eugène Schneider et trois générations pour Édouard Empain et Ernest Goüin.



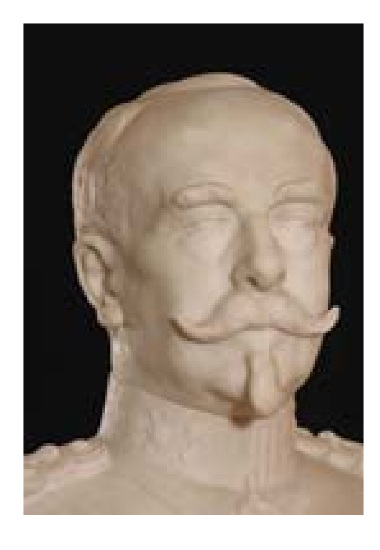
Eugène Schneider
© photo Yves Chanoit.

Cette longue histoire industrielle donna lieu à de multiples alliances financières, à des croisements de capitaux français et étrangers, à des rapprochements, des mariages et des divorces... En 1972, les activités d'entreprise des trois branches d'origine se trouvèrent finalement réunies sous la bannière Spie Batignolles, devenue filiale du groupe Empain-Schneider, résultant de la fusion des deux anciens adversaires à l'issue d'une longue confrontation qui tourna à l'avantage du groupe belge.

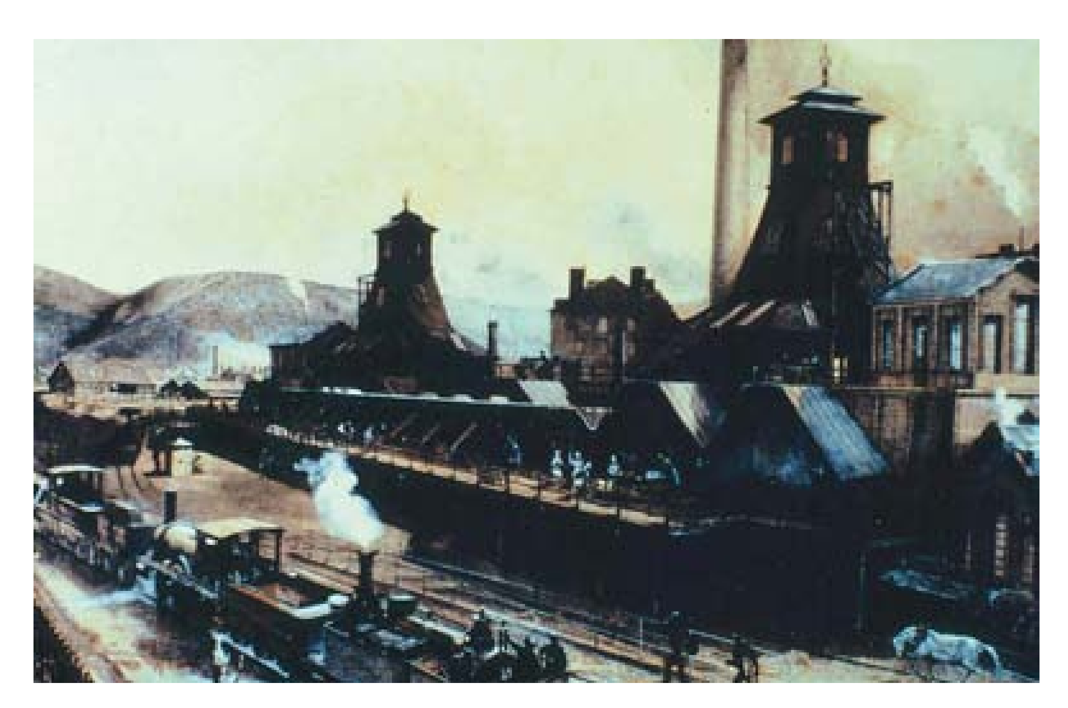
Mais ce dernier, incapable de s'adapter à la nouvelle donne des marchés industriels, s'effondra au début des années 80. Schneider, redevenu français, subit lui-même à la même époque une très grave crise et dut abandonner des pans entiers de son empire. Il se recentra sur de nouveaux métiers qui l'éloignèrent de ceux de Spie Batignolles. Il décida donc de s'en séparer et la vendit finalement au personnel de sa filiale en 1997, dans le cadre d'un RES (Rachat de l'Entreprise par ses Salariés) qui fut le plus important, en nombre de participants, de toutes les opérations de ce type jamais réalisées en France. Pour la réalisation de ce RES, le personnel s'associa au groupe britannique AMEC. En 1998, la filiale construction prit la dénomination Spie Batignolles, le Groupe reprenant le nom de SPIE.

SPIE fit ensuite un bref séjour dans le groupe anglais AMEC qui avait racheté la participation majoritaire des salariés en 2003.

En 2006, SPIE retrouva un actionnariat français quand elle fut cédée par AMEC au fonds d'investissement PAI.



Édouard Empain
© photo Yves Chanoit.





François Bonhommé,
Le Creusot, puits Saint-Pierre et Saint-Paul, 1866

« Le train passa, dans son ouragan de bruit, de fumée et de flamme. »

Émile Zola, *La Bête humaine*



Locomotive Paris-Orléans
archives SPIE

NAÎTRE ET RENAÎTRE ■ 2

NAISSANCE DE LA SOCIÉTÉ DE CONSTRUCTION DES BATIGNOLLES : CONSTRUIRE DES LOCOMOTIVES

LE RÊVE ANGLAIS D'ERNEST GOÜIN

Ernest Goüin



Ernest Goüin, né en 1815, créa à 31 ans une société qui devait porter le prestige de l'entreprise française de BTP – y compris les concessions de chemins de fer – dans le monde entier.

Édouard Goüin, son père[1], travaillait dans l'industrie textile, à Nantes, ville ouverte sur les grandes entreprises maritimes. Au contact des armateurs, Ernest Goüin apprend que dans les opérations les plus aventureuses, la réussite et le gain s'obtiennent en mariant risque et préparation. Dans ce milieu industriel où il vit, il suit l'intérêt de son père pour la toute nouvelle énergie, la vapeur, venue au début du siècle révolutionner l'industrie. Son père, qui effectue de fréquentes visites en Angleterre, lui relate les réalisations et les progrès de la technique. Ernest Goüin apporte une attention particulière aux chemins de fer, notamment au premier chemin de fer créé dans le monde : celui reliant Liverpool à Manchester. Il s'intéresse au capital investi, aux recettes brutes, aux dépenses, à la nature du trafic, avec une minutie qui étonne en cette période où la France semble indifférente au progrès.

Il passe avec succès l'examen d'entrée à Polytechnique à 19 ans. Deux ans plus tard, il est reçu premier à l'État-Major : une brillante carrière militaire s'offre à lui, mais son goût pour l'industrie s'est affirmé au cours de ses études scientifiques.
Il se rend en Angleterre pour acquérir la formation technique qui lui permettra de réaliser ses ambitions : construire des machines. Il va étudier la construction mécanique. Elle seule l'attire : il a vu les locomotives anglaises, il a vu comment on les fabriquait, sa vocation

Ernest Goüin, 1815-1885
© photo Yves Chanoit.



1 - *Voir annexes 1 et 2, généalogie simplifiée de la famille Goüin.*



Isaac et Jacob Émile Pereire, hommes d'affaires français, fondateurs de la Société de crédit mobilier (1852). Gravure de Chapon

s'est précisée. De retour en France, il entre dans l'une des toutes premières sociétés de chemin de fer, celle qui construit la liaison Paris - Saint-Germain et que finance le banquier Pereire, où il devient chef des ateliers de fabrication. Nous sommes en 1845.

L'obstination d'une élite éclairée – les Fould, les Pereire, les Rothschild – qui a déjà financé les quelque 500 km de voies ferrées construites, a eu raison de l'incompréhension et de l'hostilité de ceux qui, en 1832 et dans les années suivantes, tournaient en dérision ces machines qu'ils estimaient surtout dangereuses. Thiers n'avait-il pas dit que cette invention n'était promise à aucun avenir en France ?

La loi du 11 juin 1842, organisant le statut des chemins de fer et qui fut votée par 255 voix contre 83, témoigne de la fin de cette période d'incrédulité. Les lignes Paris-Rouen et Paris-Orléans sont un succès. On comprend maintenant, dans tout le pays, la source de richesses et de profits que représentent les chemins de fer ; chaque département veut avoir son exploitation de voies ferrées. Les compagnies commandent du matériel : le temps n'est plus où construire des locomotives était une aventure.

18 FÉVRIER 1846 : CRÉATION DE LA SOCIÉTÉ ERNEST GOÜIN ET C[IE]

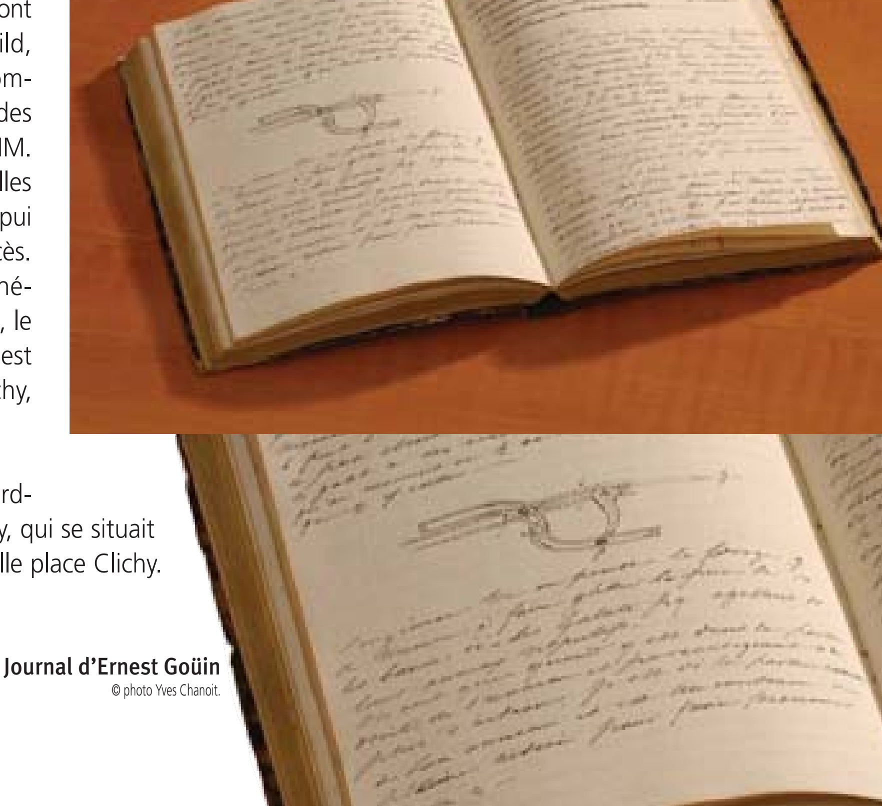
Les frères Pereire

Ernest Goüin va pouvoir réaliser son rêve. On imagine que les commanditaires ne sont pas longs à faire confiance à cet homme dynamique, dans la force de l'âge. Quand il leur soumet les projets qui sont le fruit de ses études en Angleterre, sa conception d'une usine moderne, les modifications qu'il compte apporter à l'usinage des locomotives, ils souscrivent volontiers une ou plusieurs parts de la société en commandite dont il sera le gérant. N'expose-t-il pas une bonne partie de sa fortune personnelle : six actions, soit 150 000 F ?



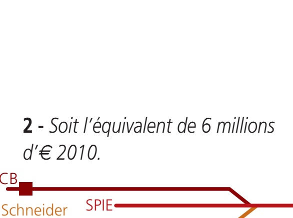
Son beau-père, M. Rodriguès-Henriquès, fait le même effort. Il se réclame des 100 000 F qu'ont souscrits MM. de Rothschild, qui finançaient déjà les compagnies d'exploitation, et des 50 000 F qu'ont apportés MM. Hottinguer. Le Duc de Noailles lui donne également son appui et cela va lui assurer le succès. Il trouve vite les capitaux nécessaires : 1 250 000 F [2] et, le 18 février 1846, la société est constituée, avenue de Clichy, aux Batignolles.

Paris s'arrêtait alors au nord-ouest à la barrière de Clichy, qui se situait à l'emplacement de l'actuelle place Clichy.



Journal d'Ernest Goüin

2 - *Soit l'équivalent de 6 millions d'€ 2010.*



Le petit village des Batignolles, aux aspects encore campagnards, était sa banlieue. Ernest Goüin y avait logé, étudiant. Le long de cette route qui menait à Clichy, il acheta un terrain de 14 000 m^2 enclos de murs pour 90 000 F.

Il y construira son usine selon un plan qu'il a exposé aux commanditaires, plan longuement médité avec ses amis d'Angleterre et parfaitement adapté à la construction de locomotives.
En quelques mois, les bâtiments s'élèvent : remblai de 12 000 m^3, murs de clôture, ateliers de forge et de chaudronnerie, de tours d'ajustage et de montage, magasin, petite maison d'habitation et bureaux. L'outillage vient pour une part de Paris, mais le plus important a été commandé en Angleterre et n'arrive que lentement.

CONSTRUIRE DES LOCOMOTIVES

Ernest Goüin a vu juste : le succès des premiers chemins de fer s'est rapidement confirmé.
Les nouveaux opérateurs, pour être sûrs d'obtenir du matériel, n'hésitent pas à payer de fortes avances en même temps qu'ils passent des commandes : soixante-six machines pour les chemins de fer du Nord, d'Orléans, de Lyon, de Bordeaux, vont être mises en chantier, commandes considérables qui prouvent la confiance que les ingénieurs en chef des compagnies, anciens polytechniciens pour la plupart, accordent à leur jeune camarade, qui avait réussi à en obtenir plus de la moitié avant même que les ateliers ne fonctionnent. Du jour où la fabrication démarre, les différentes opérations qui conduisent du bureau d'études aux dernières mises au point, puis aux essais sur rails, se déroulent avec une précision remarquable : il n'a pas fallu dix-huit mois, à dater de la constitution de la Société, pour voir sortir la première locomotive, le 3 juin 1847.

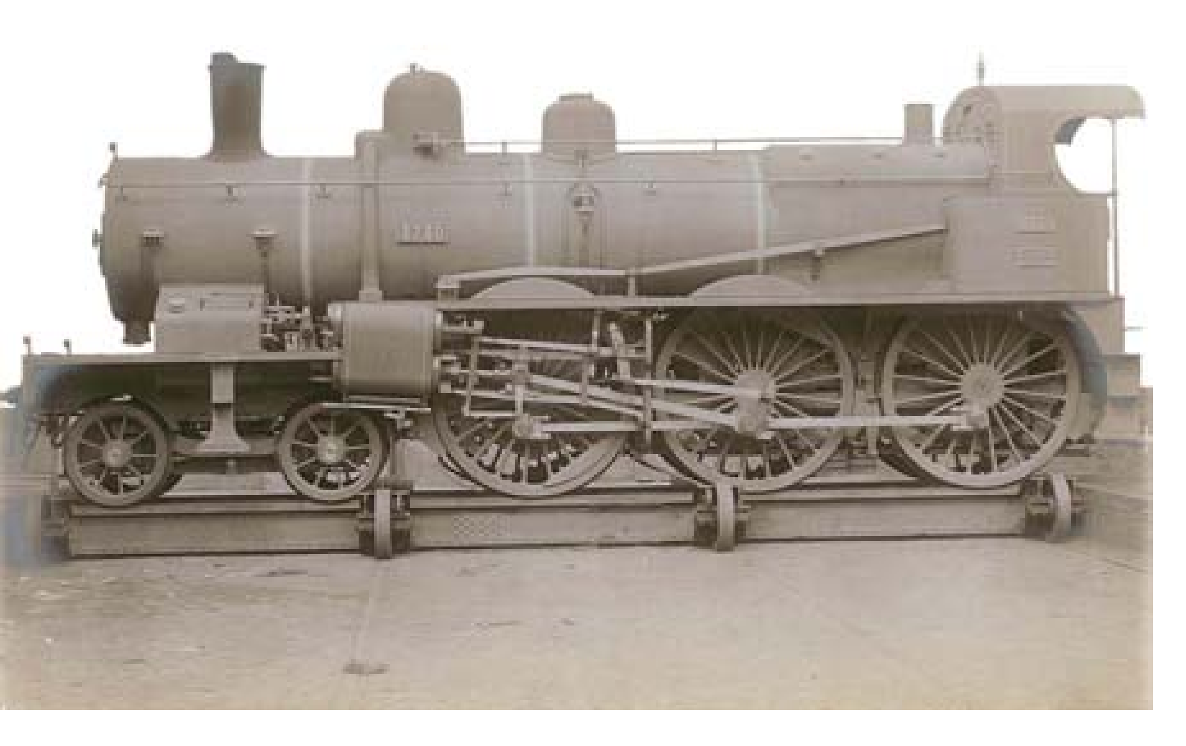


À la fin de l'année 1846, l'importance des acomptes et le développement des fabrications selon le plan prévu permettent à Ernest Goüin de verser un premier dividende. Celui-ci, égal à 5 % des sommes investies, est distribué au titre de l'exercice mars-décembre 1846.

Dans le même temps, il consacre une part importante des bénéfices à créer une société de secours mutuels. C'est la première des actions sociales, symbole de la solidarité au sein du personnel, qui deviendront vite une tradition dans la Société. Dans l'esprit d'Ernest Goüin, il n'y a pas là une manifestation uniquement charitable, mais un acte de justice... Car pour ce saint-simonien, la puissance n'est légitime que si elle s'exerce pour le bien de tous. C'était aussi une forme de courage car le patronat social était mal perçu à cette époque. Son exemple et ses actes lui ont vite acquis l'estime de ses ouvriers. Il est pour eux un homme juste, un patron loyal. Ils savent qu'il est un technicien hors pair, un animateur incomparable. Ils ont confiance en lui.

Dans les bureaux des Batignolles, les ingénieurs apportent inlassablement des perfectionnements à leur technique. C'est ainsi qu'ils élaborent les premières locomotives Crampton pour les chemins de fer du Nord et les premières locomotives à rail central qui permettront de franchir les montagnes. Dès 1847, la société livre vingt machines : les compagnies du Nord, d'Orléans, de l'Ouest et de l'État se disputent les dates de livraison. Mais la révolution de 1848 déstabilise les compagnies de chemins de fer, qui doivent interrompre les travaux de construction du réseau et faire appel au gouvernement pour les soutenir sous forme de garantie d'intérêt et de prolongation de concessions.

La société d'Ernest Goüin passe, quant à elle, sans trop de difficultés, ce cap délicat. Tandis que l'on se bat dans les rues, les ouvriers des Batignolles restent à leur poste et les ateliers ne sont pas fermés un seul jour. Il en résulte néanmoins un ralentissement de la fabrication des locomotives, qui pousse Ernest Goüin à rechercher d'autres débouchés. Au demeurant, depuis la création de la société, la construction de locomotives ne suffit plus à satisfaire son goût d'entreprendre.



Compagnie des Chemins de fer de l'Ouest, locomotive compound à 3 essieux couplés et à bogie, avec tiroirs cylindriques (roues de 1,94 m)
archives SPIE

Dans l'immédiat, il estime qu'il doit pouvoir participer, avec succès, aux fournitures de machines à tisser et à filer que réclame l'industrie textile, alors en plein développement.
Ernest Goüin lance rapidement cette nouvelle fabrication qui n'aura d'ailleurs qu'une durée éphémère, car l'industrie du coton allait subir une crise violente. La guerre de Sécession aux États-Unis qui ravagea les états du Sud, raréfia à un tel point le coton sur les marchés que les manufactures périclitèrent.





Cependant, alors que l'atelier fabriquait toujours et à la bonne cadence des locomotives, les ingénieurs et le bureau d'études constitué pour résoudre le problème des ponts métalliques étaient désormais prêts à se lancer. Mais il n'était pas aisé de développer ces nouvelles activités, car la France manquait alors de houille, de fer, de fonte et d'acier, le protectionnisme maintenant le pays fermé aux importations.

DES LOCOMOTIVES AUX PONTS MÉTALLIQUES...



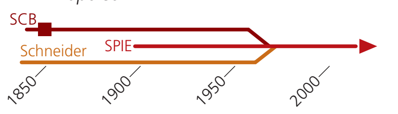


En 1851, le Prince-Président, qui a passé des années d'exil en Angleterre, où il fut témoin du développement industriel de ce pays, se propose de pousser la France dans la même voie en promulguant une série de décrets qui abaissent les droits d'entrée sur un grand nombre de matières premières.

Cette mesure doit relancer l'industrie française et les constructeurs de machines voient s'ouvrir un champ d'action considérable. Dès 1852, une véritable frénésie s'empare des investisseurs qui cherchent à promouvoir de nouveaux projets de chemins de fer, au point d'inquiéter les responsables du nouveau pouvoir politique, pourtant tout acquis au développement de cette technologie d'avenir. Un ministre déclarera à la Chambre : « Les créations de chemins de fer, quand elles ne sont pas échelonnées avec mesure, encombrent la place de valeurs aléatoires; elles surexcitent la passion du jeu et font dégénérer les combinaisons du crédit en aliment pour l'agiotage [3] ». Commentaire parfaitement applicable à d'autres spéculations, même si le vocabulaire a un peu évolué et si l'on ne dit plus les choses aussi joliment !

Le fer, meilleur marché, détrône le bois ; le procédé Bessemer, employé pour la fabrication de l'acier, réduit de moitié le coût de celui-ci. Sa production décuple : il cesse d'être un métal de luxe. On commence à chauffer les hauts fourneaux à la houille, et non au bois. La production de fonte augmente dans des proportions considérables. Tout ce qui se construisait en bois, en pierre, avec du ciment, va désormais se construire en fer, en fonte, en acier, et s'assembler avec des vis et des boulons. Cette technique naissante, c'est le bureau d'études de l'avenue de Clichy qui l'a élabo-

3 - *D'après William H.C. Smith, « Napoléon III »*



rée : il est en avance sur ses concurrents, et la Société Ernest Goüin et Cie réalise la construction du premier grand ouvrage d'art en métal, le pont d'Asnières, qui mesure 160 m d'ouverture totale sur la Seine, résultat qui n'aurait pas pu être obtenu avec de la pierre.
Dès lors, Ernest Goüin s'applique à perfectionner ses techniques de construction, ce qui vaut à ses ouvrages d'art d'être primés à tous les concours internationaux.



Pont du chemin de fer à Asnières
© CAP / Roger-Viollet

À l'origine, les âmes (ou parois verticales des poutres) étaient composées de tôle simplement raidie, dans le courant et sur les appuis, par des renforts uniquement verticaux et convenablement espacés. C'est sur ce principe que fut construit le pont d'Asnières en 1852 puis, en 1853, le pont sur la Garonne, à Langon. Ce dernier, dont les portées atteignaient 80 m, se révéla si parfait sous les charges d'épreuve que sa méthode de fabrication devint célèbre.
Ensuite, à ces renforts verticaux dans le courant et sur les appuis, furent ajoutés des renforts obliques dans le voisinage des appuis, pour résister aux efforts plus considérables qui se produisent dans certaines parties. Ce fut le cas pour le pont construit à Aiguillon et pour celui de Moissac, en 1855. À ces parois pleines se substitua d'abord le lattis formé simplement de barres inclinées en fer plat, dont la rigidité était obtenue par des barres verticales, ou montants, placées à des intervalles convenables, sur toute la longueur de la paroi. Ainsi furent construits les ponts en Russie, sur le Narew, sur le Bug, à Grodno, et en Italie, sur le Pô.



L'évolution de la conception des poutres métalliques…
archives SPIE

Puis vint le treillis, avec ou sans montants, composé de barres en fer plat et de barres profilées, ces dernières destinées à résister aux efforts de compression, tel le fameux pont sur le Scorff, à Lorient. Ce pont, dont la longueur totale était de 228 m, comprenait d'abord une arche de 10 m en maçonnerie, puis trois grandes travées métalliques de 52 et 64 m de portée, enfin un viaduc de neuf arches de 10 m d'ouverture.
Autre innovation : les deux piles du pont furent établies respectivement à 15 et à 21 m au-dessous du niveau des hautes mers, au moyen de caissons à air comprimé, dont la mise en place nécessita la traversée de couches de vase de 14 m d'épaisseur.
Ces caissons se composaient eux-mêmes de trois parties : une chambre de travail, dans laquelle on pratiquait les déblais et qui pesait 27 000 kilos, puis le caisson proprement dit, dans lequel on construisait les maçonneries au fur et à mesure de l'enfoncement, qui pesait 15 000 kilos, et enfin les chambres d'équilibre, avec des écluses à air, placées tout à fait à la partie supérieure et qui communiquaient avec la partie inférieure par des cheminées verticales. Ce pont sur le Scorff fut un des premiers emplois de ce procédé devenu désormais classique. La Société Ernest Goüin et Cie employait alors plus de 2000 ouvriers. Il y avait tout juste dix ans qu'elle avait été fondée.

Le transatlantique *Eugène Pereire* entrant au port d'Alger
© LL / Roger-Viollet

… ET À LA CONSTRUCTION NAVALE

Les travaux de tôlerie et de mécanique auxquels la société était habituée devaient donc trouver facilement leur utilisation dans les constructions maritimes. Aussi, la Société Ernest Goüin et Cie fit-elle l'acquisition d'un important chantier maritime situé à Nantes et combina la construction des navires sur cales avec la fabrication des machines dans les ateliers de l'avenue de Clichy. C'est à cette occasion que le capital social fut porté de 1 250 000 F à 2 875 000 F et que la durée de la Société en commandite fut prorogée jusqu'au 1er janvier 1872. Les nouveaux chantiers débutèrent avec un carnet de commandes où figuraient trente-cinq navires, partie en bois, partie en fer, et partie mixte. Bien qu'il s'agît d'une technique nouvelle et difficile, la réussite fut totale. Bientôt, la marine impériale passait aux chantiers de Nantes d'importantes commandes : avisos à vapeur, batteries blindées flottantes. Pour le gouvernement italien, ils construisirent une frégate blindée de 800 chevaux et le premier cuirassé de la marine italienne. L'Égypte commanda des bateaux à vapeur, des coques de dragues, des chalands à vapeur, etc.





Pour les particuliers, Ernest Goüin mit au point des voiliers en tôle dont le prix n'était pas supérieur à celui des voiliers en bois de même type. Enfin, c'est dans ce chantier que les aubes du *La Fayette,* le premier bateau de la Compagnie Transatlantique, furent supprimées et remplacées par des hélices. Malgré leur existence relativement éphémère, les chantiers de Nantes avaient rendu le service en vue duquel ils avaient été créés : pallier l'irrégularité des commandes de chemin de fer.



Vue générale du port de Nantes au XIXe siècle
© ND / Roger-Viollet

DES PONTS MÉTALLIQUES AUX TRAVAUX D'INFRASTRUCTURES

La bonne réputation que la Société s'était acquise dans la construction des tabliers métalliques des ponts amenèrent les compagnies et les gouvernements intéressés à lui confier successivement les maçonneries, les fondations et les travaux des abords des ponts sur des longueurs toujours croissantes. Elle fut donc de plus en plus active dans le domaine des infrastructures ferroviaires.

Elle débuta dans cette voie en 1862, en entreprenant, à forfait, pour la compagnie du Nord de l'Espagne, la reprise des travaux pour la traversée des Pyrénées, entre Olazagoitia et Beasain. Cette section, longue de 25 km, ne comprenait pas moins de vingt-six tunnels. Les travaux furent livrés à la date convenue.
En 1867, la Société entreprit la traversée des Apennins où les terrains étaient plus malaisés encore qu'en Espagne et où la fièvre et le choléra menaçaient à tout instant le personnel. Cependant, une nouvelle fois, les travaux furent menés à bonne fin.

Durant cette même année, la foule, à Paris, se pressait sur le passage d'illustres visiteurs : le Tsar, le roi de Prusse, le vice-roi d'Égypte, comme le Sultan et la reine



EXPOSITION UNIVERSELLE DE 1867

A PARIS

LE JURY INTERNATIONAL

ERNEST GOUIN

SCB
Schneider
SPIE
1850 1900 1950 2000



Victoria n'avaient pas hésité à entreprendre un long voyage pour venir admirer les merveilles de l'Exposition Universelle. Paris sortait alors des mains d'Haussmann, qui avait consacré seize ans de sa vie à l'embellir. Mais la Seine demeurait souillée par les eaux de la Bièvre que des tanneries, installées sur ses bords depuis le XVIIIe siècle, rendaient noires et fétides.

La Ville de Paris eut l'idée de s'adresser à la Société Ernest Goüin et Cie, qui n'hésita pas à sortir de son domaine de prédilection du ferroviaire et sut proposer des solutions originales et innovantes. Après de longues études, on s'arrêta sur un projet qui consistait à réunir les eaux de la Bièvre et celles de tous les égouts de la rive gauche dans un grand collecteur passant sous la Seine pour aller se déverser dans celui d'Asnières, en aval du barrage de Suresnes. La partie délicate de cette opération, le passage sous la Seine, consistait à réaliser un siphon en amont du pont de l'Alma. D'une longueur de 156 m, il permettait au grand égout de Paris rive gauche de gagner la rive droite en direction du champ d'épandage de Gennevilliers. La grosse difficulté du nettoyage périodique de ce siphon fut résolue par une invention très ingénieuse : une grosse boule, pesant 200 kilos, et dont le diamètre est légèrement inférieur à celui du tube, est lancée le long de la génératrice supérieure du siphon. En l'obturant partiellement, elle crée un violent courant dans le périmètre inférieur qui nettoie le siphon. Il suffit de faire cette manœuvre une fois tous les deux jours pour maintenir le siphon absolument propre.

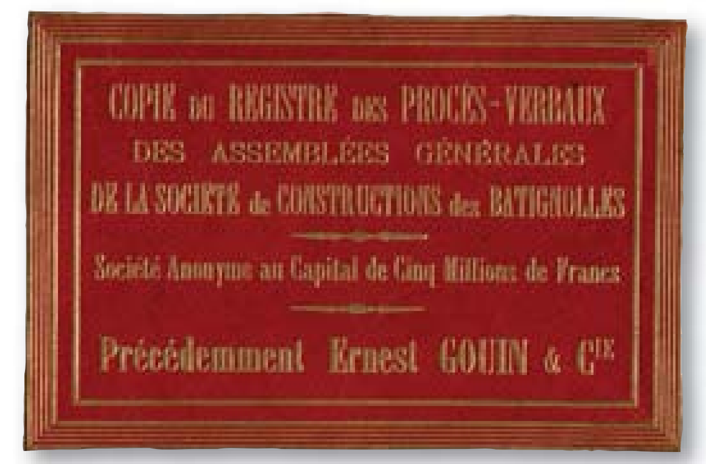
CRÉATION DE LA SOCIÉTÉ DE CONSTRUCTION DES BATIGNOLLES : SCB

La société en commandite doit atteindre le 1er janvier 1872 le terme prévu par ses statuts. Quand Ernest Goüin va décider d'y substituer une société anonyme, il fera d'abord appel à ceux qui ont couru les risques avec lui.

Au conseil d'administration réuni le 2 décembre 1871 à cette occasion, il déclare : « Il y aura vingt-six ans, au début de l'année 1872, que vous m'avez confié vos capitaux. Je crois que vous pouvez me rendre cette justice que tous mes efforts ont tendu à justifier cette confiance. Les résultats que nous avons obtenus pendant notre association nous ont donné un intérêt moyen de 12 % l'an après avoir affecté 2 millions à l'amortissement et près d'1 million à la réserve. De plus, nous sommes arrivés à jouir, parmi les constructeurs d'Europe, d'une notoriété qui nous permet de rechercher toutes les entreprises. »

Cependant, si la société reçoit une nouvelle forme juridique, elle ne va pas, pour autant, s'effacer dans l'anonymat ; devenue Société de Construction des Batignolles, elle garde en sous-titre le


nom sous lequel elle a acquis son prestige : Ernest Goüin et Compagnie.



La création des chemins de fer symbolise le XIXe siècle : le tournant industriel du pays naît de leur apparition.

LE DÉBUT DU CHEMIN DE FER

Une période expérimentale ou pionnière démarre par la première ligne concédée à Beaunier par ordonnance royale du 26 février 1823. Il s'agit de la liaison Saint-Étienne–Andrézieux avec une traction à chevaux. Les Frères Seguin obtiennent ensuite deux nouvelles concessions en 1826 et 1828, pour les lignes Saint-Étienne–Lyon et Andrézieux–Roanne. En 1832, la compagnie Saint-Étienne–Lyon inaugure le transport des voyageurs et l'emploi de la locomotive pour la traction des trains.

Le chemin de fer

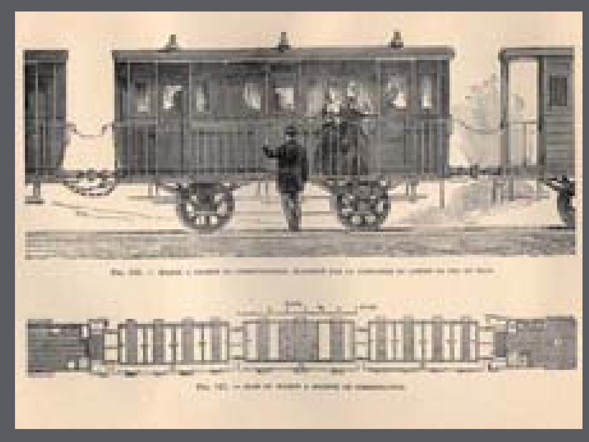


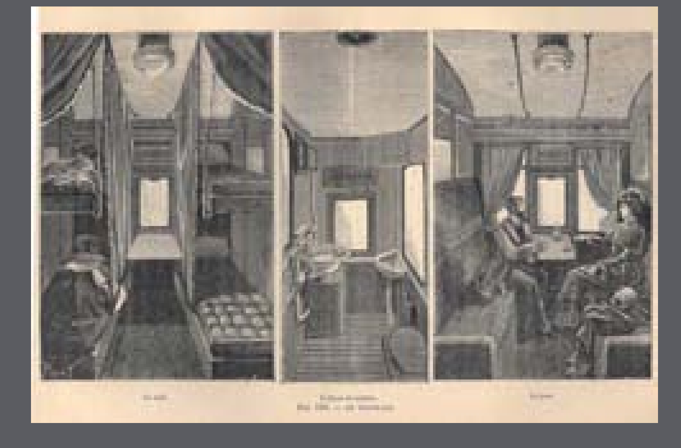
Toutes ces concessions furent attribuées par ordonnance royale à perpétuité, sans reprise éventuelle par l'État, aux seuls frais des concessionnaires et avec des cahiers des charges très sommaires.

La France s'engage lentement dans le processus de construction des lignes. La loi du 7 juillet 1833 sur l'expropriation pour cause d'utilité publique prévoit que les chemins de fer ne pourront être exécutés qu'en vertu d'une loi qui sera rendue publique après une enquête administrative. De petites lignes (Alès–Beaucaire, Paris–Versailles, Montpellier–Sète, Mulhouse–Thann, Bordeaux–La Teste) sont alors créées et concédées pour une période déterminée.

Bientôt l'État commence à s'intéresser aux détails des conditions techniques de la construction et de l'exploitation des lignes concédées. À cet égard, la célèbre concession aux frères Pereire de la ligne de chemin de fer Paris–Saint-Germain constitue une étape essentielle ; elle servira de modèle, avec les 48 articles de son cahier des charges, annexé à la loi du 9 juillet 1835, aux actes analogues établis dans les années qui suivent. Constituée par MM. de Rothschild, d'Eichtal, Davillier et Émile Pereire, la société concessionnaire, au capital de 6 millions de F *, est approuvée par ordonnance du 4 novembre 1835.

** Ce qui correspondrait à 25 / 30 millions d'€ 2010*





À gauche ; **wagon à galerie de communication**
archives X. Bezançon

À droite ; **intérieur d'un wagon-lit**
archives X. Bezançon

L'âge d'or du chemin de fer

À partir de 1840, la France s'organise pour promouvoir de façon active la création de lignes de chemin de fer par voie de concession à des compagnies privées. L'État adopte tout d'abord la loi du 3 mai 1841. Celle-ci constitue la grande loi sur l'expropriation pour cause d'utilité publique qui met les compagnies concessionnaires sur un pied d'égalité avec l'État et les collectivités locales.

LA CHARTE DES CHEMINS DE FER

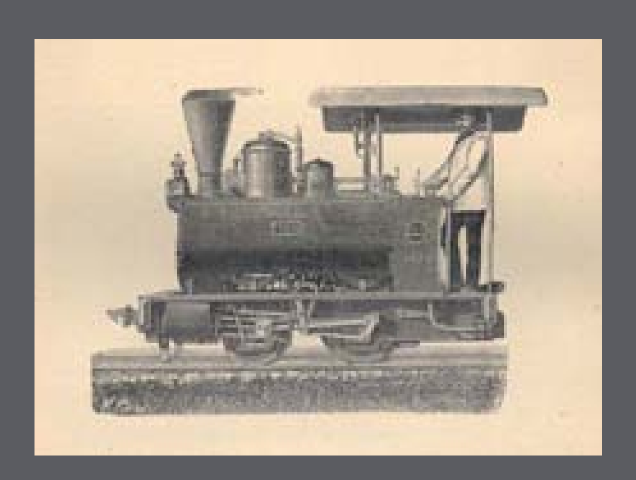
En 1841, la France avait concédé 806 km de lignes de chemin de fer, dont 569 km étaient en exploitation. À cette même date, les chiffres étaient respectivement pour l'Angleterre de 3 800 km et 1 000 km. Le véritable développement du réseau va s'opérer grâce à la loi du 11 juin 1842, aux termes de laquelle l'État se charge de toute l'infrastructure, notamment des terrassements et des travaux d'art. La « superstructure », les dépenses d'exploitation et le matériel roulant sont, quant à eux, confiés à des compagnies fermières dont le bail doit être assez court pour qu'on puisse en modifier les tarifs et le cahier des charges en fonction des progrès réalisés.

Cette loi, dite « charte des chemins de fer », fixait, entre autres, les axes jugés stratégiques :

– Lignes de Paris
- sur la frontière de Belgique, par Lille et Valenciennes ;
- sur l'Angleterre, par un ou plusieurs points du littoral de la Manche, à déterminer ultérieurement ;
- sur la frontière d'Allemagne, par Nancy et Strasbourg ;
- sur la Méditerranée, par Lyon, Marseille et Sète ;
- sur la frontière d'Espagne, par Tours, Poitiers, Angoulême, Bordeaux et Bayonne ;
- sur l'Océan, par Tours et Nantes ;
- sur le centre de la France, par Bourges ;

– Lignes de la Méditerranée sur le Rhin par Lyon, Dijon et Mulhouse ;

– Lignes de l'Océan à la Méditerranée par Bordeaux, Toulouse et Marseille.





À gauche ;
locomotive Decauville pour voie étroite
archives X. Bezançon

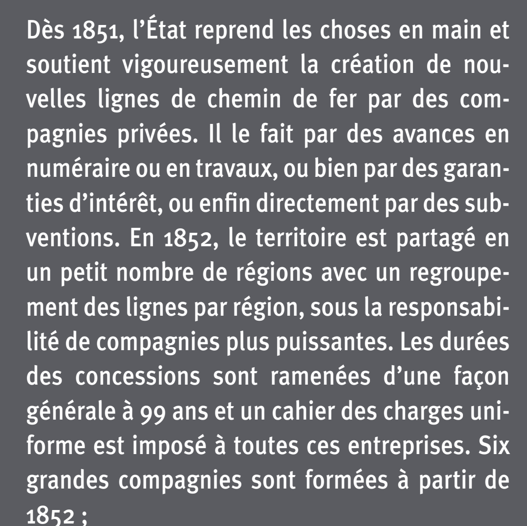
À droite ;
machine perforatrice de tunnel
archives X. Bezançon

Les compagnies se multiplient et dépassent bientôt la trentaine. La loi retient l'amendement réaliste de M. Duvergier de Hauranne prévoyant la concession de la totalité des lignes à des compagnies privées. Au 1er janvier 1848, la longueur concédée est de plus de 4 000 km, dont 1 824 déjà en exploitation.

Les désordres politiques entraînèrent ensuite des secousses dans le monde du chemin de fer et plusieurs réseaux furent mis sous séquestre, notamment le chemin de fer de Paris à Orléans qui, ouvert depuis 1843, avait connu une prospérité réelle.

LES CHEMINS DE FER DE L'EMPIRE





Histoire du chemin de fer

Dès 1851, l'État reprend les choses en main et soutient vigoureusement la création de nouvelles lignes de chemin de fer par des compagnies privées. Il le fait par des avances en numéraire ou en travaux, ou bien par des garanties d'intérêt, ou enfin directement par des subventions. En 1852, le territoire est partagé en un petit nombre de régions avec un regroupement des lignes par région, sous la responsabilité de compagnies plus puissantes. Les durées des concessions sont ramenées d'une façon générale à 99 ans et un cahier des charges uniforme est imposé à toutes ces entreprises. Six grandes compagnies sont formées à partir de 1852 ;

- la compagnie du Nord, dont la constitution remonte au décret du 19 février 1852.
- la compagnie d'Orléans, fondée le 27 mai 1852 (Centre et Sud-Ouest).
- la compagnie de Paris à Lyon et à la Méditerranée.
- la compagnie de l'Est.
- la compagnie de l'Ouest, fondée le 7 avril 1855.
- la compagnie du Midi, constituée par décret du 24 août 1852.

De 1852 à 1857, le réseau est porté à plus de 16 000 km dont 15 000 pour les 6 grandes compagnies et 1 000 pour les compagnies secondaires. Les dernières années de l'Empire voient encore augmenter ces longueurs, le réseau atteignant 23 000 km à la fin de 1870.

LES RÉSEAUX LOCAUX

Le lancement des chemins de fer d'intérêt local (loi du 12 juillet 1865) constitue une nouvelle étape. Il apparaît en effet, à cette époque, nécessaire d'étendre les réseaux à des villes secondaires, sous la responsabilité des départements ou des communes concernés, ou en les confiant à des concessionnaires aidés par ceux-ci. La loi est rapidement mise à exécution : à la fin de l'année 1870, 1 770 km de chemin de fer ont déjà été concédés, dans 27 départements.
L'État et l'administration centrale modérèrent



Gare de « tacots » dans un village.
carte postale, A. David



L'âge d'or du chemin de fer

ensuite les nombreuses demandes présentées, qui s'avéraient souvent un peu hasardeuses. D'ailleurs, la plupart de ces petites lignes ne générèrent pas, dans les régions qu'elles desservaient, un trafic suffisant pour rémunérer les capitaux engagés. Les entreprises concessionnaires ne tardèrent donc pas à tomber dans une situation très critique et à se voir dans l'impossibilité non seulement d'achever la construction des lignes qui leur avaient été concédées, mais encore d'exploiter de façon rentable celles qui avaient été livrées à la circulation.

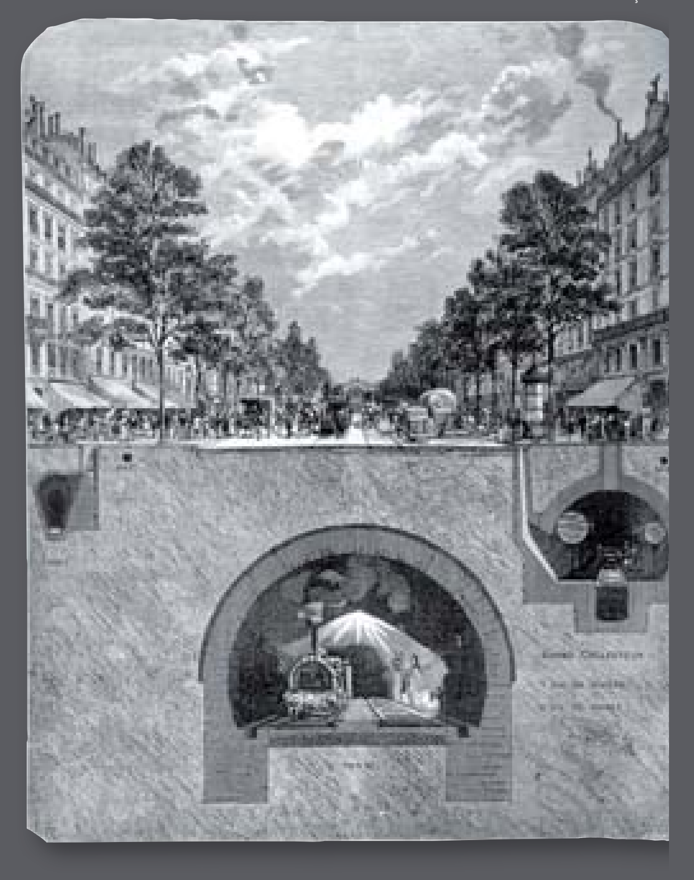
LE TROISIÈME RÉSEAU

En 1878, le programme Freycinet relance cependant le développement d'un nouveau réseau d'intérêt général. Ce «troisième réseau» représentait 8 700 km environ de lignes.
De nouvelles conventions sont élaborées en 1883. Ce sont les Compagnies qui s'occuperont désormais de l'exécution des lignes aux frais de l'État qui supportera les 7/8e du coût de la construction. En outre, le déficit d'exploitation sur les nouvelles lignes construites sera à la charge de l'État, par le système de la garantie d'intérêt élargi à toutes les lignes concédées. Mais si le monopole des Compagnies est confirmé, l'État leur impose désormais des charges qui vont lourdement peser sur leurs bénéfices : il contrôle les tarifs, multiplie les circulaires qui imposent des procédés d'exploitation et des prescriptions de sécurité. Le contrôle administratif de l'État en sort considérablement renforcé et pèsera désormais constamment sur la gestion des compagnies ferroviaires.

Au cours de cette période, l'État doit racheter de petites compagnies en déconfiture et, en 1908, il prend le contrôle de tout le réseau de l'Ouest. Il est alors créé une administration autonome, dotée d'un budget annexe.

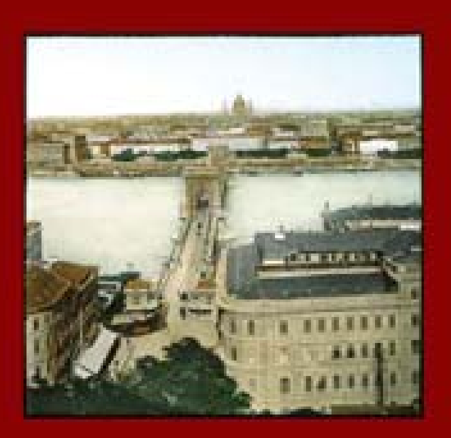
Le monde changeait et l'âge d'or du chemin de fer touchait à sa fin. La phase d'expansion et de conquête dont il avait été l'un des fondements majeurs tout au long du XIXe siècle arrivait à son terme. L'urbanisation était en marche. Métros et tramways allaient prendre le relais...

Projet du métro
archives X. Bezançon



« On estime les grands desseins
lorsqu'on se sent capable des grands succès. »

Lautréamont, *Les Chants de Maldoror*



Pont de Budapest
archives SPIE

Naître et renaître ■ 3

LA SOCIÉTÉ DE CONSTRUCTION DES BATIGNOLLES DÉCOUVRE L'EXPORTATION

1871-1885

À LA DÉCOUVERTE DE L'EUROPE DE L'EST

« Dans notre réunion d'aujourd'hui, je puis vous dire que mes espérances étaient bien fondées, que nos entreprises de Belgique, d'Autriche et de Russie ont marché régulièrement malgré les troubles que la guerre de 1870 avait apportés dans toutes nos relations et qu'elles se sont terminées dans des conditions satisfaisantes. »

Au lendemain de la guerre de 1870, à mesure que l'industrie française se ressaisit, l'entreprise dirigée par Ernest Goüin va bénéficier de ses succès passés en France, en Espagne et en Italie. C'est en Europe centrale – où les pays ressentent la nécessité croissante de se moderniser, de se doter de chemins de fer, de ponts, de viaducs – que son activité internationale va se relancer. La France qui éprouve le besoin d'alliances pour faire contrepoids à l'influence allemande dans les Balkans, est disposée à consentir aux pays d'Europe centrale une aide financière considérable. La Roumanie et la Hongrie seront les premières à en profiter.
Lorsque la Roumanie s'adresse à la France, en 1873, pour la construction de sa grande voie ferrée centrale de Pitesci à Craiova, destinée aux grands express internationaux, Ernest Goüin ne manque pas de saisir cette opportunité. Cette affaire lui semble, en effet, essentielle pour le développement international de la SCB. Elle lui paraît, en outre, bien adaptée pour mettre à l'épreuve son fils Jules. Ce dernier, qui a obtenu son diplôme d'ingénieur des Arts et Manufactures en 1869, a pris en charge, dès 1871, des chantiers de construction de lignes de chemin de fer en France, dans les régions de Poitiers et de Saumur. Mais l'aventure roumaine risque d'être beaucoup plus difficile.



Dès son arrivée à Bucarest, de multiples intrigues se nouent. Les hommes d'affaires, les banquiers du Reich tentent, par tous les moyens, de faire échouer la première grande entreprise française d'après-guerre à l'étranger. Le chantier se développe sur 140 km de long. Il comporte des terrasse-

ments importants et de nombreux ouvrages d'art, parmi lesquels on doit citer les ponts de Slatina, sur l'Olt (375 m), et de Balsu, sur l'Oltezza (120 m). L'absence presque complète de matériaux oblige à transporter le ballast sur de grandes distances et à établir, partout où cela s'avère nécessaire, des fours pour produire les briques utilisées dans la construction des ouvrages et bâtiments. Les équipes de la SCB doivent vérifier les terrassements, la voie, les stations, les viaducs, les ponts en construction. Il leur faut subir pendant des jours et des jours l'inexorable pluie qui démolit le travail de la veille, tasse les remblais, fait descendre les voies et donne aux stations l'aspect de marécages. Les délais sont cependant tenus et la ligne est mise en circulation fin janvier 1875.

Pont Marguerite à Pest
archives SPIE





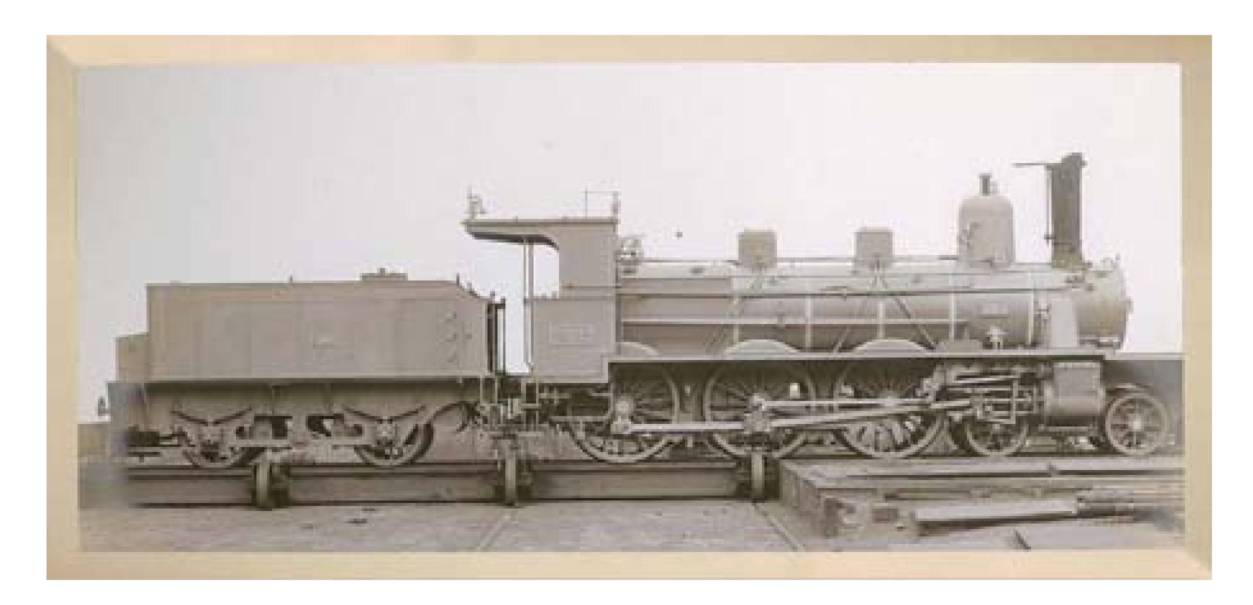
De même, la Hongrie fait appel à la SCB lorsqu'elle décide de construire un pont monumental de 570 m de portée sur le Danube, entre les deux parties de sa capitale, Buda et Pest. Ce pont, baptisé Pont Marguerite, est achevé en août 1875. Le jour de l'inauguration officielle, l'Empereur d'Autriche remet à Ernest Goüin la plaque de Commandeur de l'Ordre de François-Joseph, cependant que différentes décorations récompensent les ingénieurs qui, pendant trois ans, ont collaboré à la réalisation de cette véritable œuvre d'art.

De toutes parts, les félicitations affluent, rendant unanimement hommage à la technique française. Grâce à ses entrepreneurs et à ses industriels, la France, quatre ans après la défaite, était à nouveau présente en Europe centrale. Elle devait y demeurer soixante-cinq ans.

UN NOUVEL ESPACE : L'EMPIRE COLONIAL FRANÇAIS

Plus de quarante ans après la prise d'Alger, la présence française est désormais bien assurée en Algérie, où la colonisation s'est intensifiée après la guerre de 1870. Par ailleurs, la III[e] République étend progressivement ses possessions en Afrique Noire. La SCB va donc saisir les nouvelles opportunités de développement qu'offre l'ouverture du continent africain. En l'absence d'administration très structurée et de maîtres d'ouvrage disposant de compétence technique, la formule concessionnaire s'imposait naturellement.

Forte de ses capacités industrielles et financières, comme de ses nombreuses références, la SCB va présider, en investissant elle-même des capitaux importants, à la création de sociétés auxquelles elle rétrocédera les concessions qui lui seront offertes. Elle ira même jusqu'à prendre à sa charge les risques de l'exploitation des réseaux et apportera une aide totale pour combler les premiers et inévitables déficits.



C[ie] des Chemins de fer de Bône-Guelma, locomotive à voyageurs à 3 essieux couplés et à bogie (voie d'1 m, roues d'1,50 m)
archives SPIE

LE CHEMIN DE FER DE BÔNE À GUELMA

Le chemin de fer Bône – Guelma



En décembre 1874, le conseil général de la province de Constantine accorde à la Société la concession des premiers 90 km de voies.
En avril 1875, avec le soutien du Comptoir d'Escompte, est fondée la Société Anonyme du Chemin de Fer de Bône à Guelma qui passera, en septembre, un marché à forfait de 11 millions de F[4]. En 1877, la ligne est mise en service. D'autres concessions sont alors offertes à la Société de Construction des Batignolles. Quelques années plus tard l'Algérie sera reliée à Tunis, par la vallée de la Medjerda, au Sud algérien par Duvivier, Soukh-Ahras et Sidi-el-Hemessi ; Guelma amorcera sa liaison avec la province d'Alger en poussant une ligne vers le Kroubs. Ces premières réalisations seront le berceau d'un vaste réseau de plus de 2 000 km.
Ces lignes, bien qu'établies en voie d'un mètre, furent construites avec une grande solidité et dotées d'un matériel roulant assez puissant pour permettre un trafic très important. Qu'on en juge : en 1913, soit près de quarante ans après leur établissement, 1 250 000 tonnes de phosphate et 675 000 tonnes de minerai de fer ont pu être transportées.

LES PREMIERS PAS EN AFRIQUE NOIRE

Tandis que ces travaux se poursuivaient en Algérie et en Tunisie, la Société allait apporter sa contribution pacifique à la colonisation du Sénégal.
Le 7 octobre 1880, Ernest Goüin proposait à son conseil d'administration d'entrer résolument dans la voie des grands travaux coloniaux en posant la candidature de la Société à l'exécution des travaux du Dakar-Saint-Louis (265 km).
Semblable entreprise semblait une folie car c'était la première opération de ce type sur la côte occidentale d'Afrique. Mais Ernest Goüin tint bon et la Société se vit confier la réalisation du projet. La construction de la voie dura trois années au cours desquelles il fallut – tant le climat était insalubre – rapatrier à chaque mauvaise saison tout le personnel pour le faire revenir à la saison sèche !
À ces difficultés climatiques s'ajoutèrent les problèmes de transports maritime et terrestre, non seulement des rails, du matériel ferroviaire et de tout l'outillage, mais aussi et surtout des équipes d'ouvriers qui devaient traverser des zones infestées par la malaria.

4 - *Soit l'équivalent de 45 millions d'€ 2010.*

La concession française Dakar Saint-Louis




Royaume de Cayor

En 1879, les deux centres principaux du Sénégal étaient Saint-Louis, au nord, et l'île de Gorée, au sud, séparés l'un de l'autre par un vaste territoire : le Cayor, dont le roi, Lat Dior, signa un traité autorisant la France à construire un chemin de fer reliant Saint-Louis à Dakar, minuscule village en face de Gorée.

« Cette concession, stipulait l'article V du traité, n'est faite qu'à la condition que les Français arrangent le chemin de fer de manière à faciliter le transport rapide des produits du sol et des voyageurs (sic) par de grandes voitures traînées par des machines à vapeur. »

Et l'article XIV concluait avec emphase :

« La présente convention est faite pour que la paix et l'amitié qui existent entre le Gouverneur du Sénégal et le Cayor deviennent perpétuelles et pour donner aux habitants du Cayor toutes les richesses que possèdent les peuples qui ont des chemins de fer dans leur pays et peuvent ainsi vendre leurs produits tout près de l'endroit où ils les récoltent. »

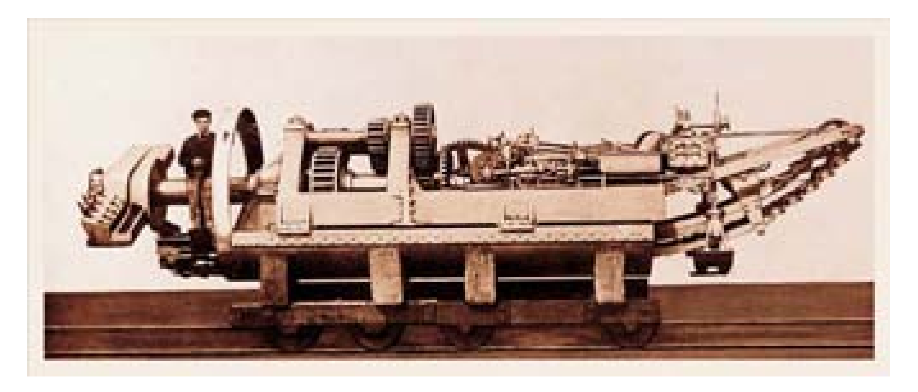
La gestion de la concession ne posa pas moins de problèmes que la réalisation de l'ouvrage. Aux premiers temps de l'exploitation, les recettes ne dépassèrent pas 2 700 F par kilomètre. La Compagnie ne put surmonter ses difficultés financières que grâce à l'appui constant de la Société de Construction des Batignolles. Mais peu à peu, ce chemin de fer, qui avait été construit dans une région économiquement morte, apporta la richesse aux territoires du Sénégal. Il se fit un grand commerce d'arachides et les recettes de la ligne ne tardèrent pas à doubler, puis à tripler, pour atteindre normalement le chiffre de 13 000 F et, dans les années exceptionnelles, celui de 20 000 F par kilomètre. Dakar devait devenir, grâce à ce trafic, le plus grand port de l'Afrique.



DES PROJETS PRESTIGIEUX EN FRANCE

Ses aventures africaines n'empêchent pas la SCB de s'intéresser aux grands projets de la métropole. Peu après la guerre de 1870, le tunnel sous la Manche semble proche de se réaliser. Des études sérieuses qui viennent d'être entreprises ont conclu qu'il est techniquement possible de relier par ce moyen la France à l'Angleterre. Une concession de 99 ans est accordée en 1875 à la Channel Tunnel Railway Company (CTRC) et les travaux débutent par une galerie de 1 670 m sous la mer en partant du puits de Sangatte. Ils sont effectués par une perforatrice à air comprimé, ancêtre des tunneliers modernes, que les ateliers de l'avenue de Clichy construisent en 1882. Il s'agit de la perforatrice Beaumont inventée par le Colonel Frederick Beaumont et mise au point avec l'aide de Thomas English. Elle peut percer une galerie de 2,135 m de diamètre. Ce même matériel devait être

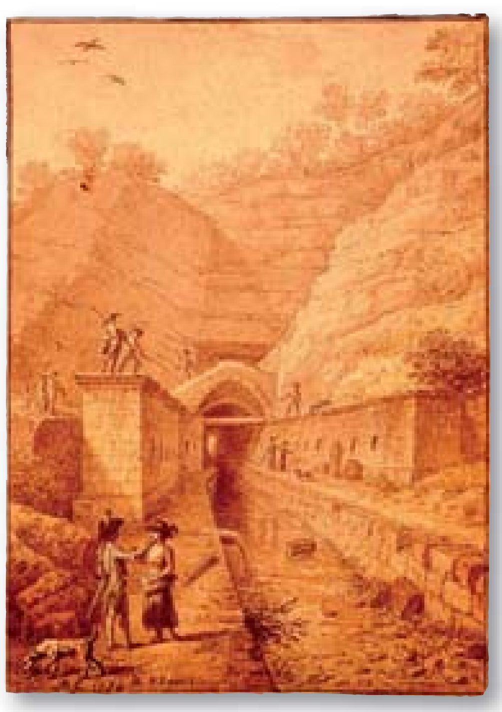
Perforatrice Beaumont
archives SPIE



également employé du côté anglais. Un banquet organisé au fond du puits de forage et présidé par le Prince de Galles salua l'événement. L'expérience, bien que concluante, fut arrêtée, les généraux britanniques s'étant opposés au projet. On n'en parlera plus jusqu'en 1920, époque où il fut demandé à la CTRC de reprendre ses études en vue de la réalisation définitive de l'ouvrage projeté, études rapidement décommandées à nouveau, pour des raisons économiques et politiques.

En 1880, sous les auspices de la Banque de France – dont Ernest Goüin était depuis 1875 un des régents –, la Compagnie du Canal de Pierrelatte était constituée pour tenter de réaliser un projet datant de Louis XIV.
Le 13 juin 1695, le Roi-Soleil en avait, en effet, accordé la concession à son cousin le Prince de Conti, avec autorisation d'établir dans le Rhône une prise d'eau destinée à irriguer les territoires des communes de Pierrelatte jusqu'à Mondragon. Mais ni le Prince de Conti, ni ses héritiers ne se passionnèrent pour cette entreprise au point de la faire aboutir et, après un début d'exécution, le canal fut comblé sous la Révolution. Napoléon voulut relancer le projet mais ne réussit pas à faire reprendre les travaux, et les diverses tentatives lancées de 1838 à 1870 se terminèrent toutes en désastre financier pour les concessionnaires.

Quand la Société de Construction des Batignolles accepte de s'intéresser à l'affaire, Ernest Goüin démontre que le canal latéral de 17 km sur la rive gauche du Rhône et les canaux secondaires d'une longueur totale de 62 km sont insuffisants. Il propose de porter le premier à 85 km, les seconds et leurs prolongements à plus de 200 km. Ainsi, avec l'accroissement des zones irriguées, les redevances versées par les communes concernées seront suffisantes pour assurer l'équilibre financier. Plus de 20 000 hectares pourront être mis en culture. La Société du Canal de Pierrelatte, soutenue par la Société de Construction des Batignolles, devait devenir en quelques années une affaire parfaitement rentable. Techniquement, la réalisation de ces travaux posa des problèmes délicats tels que les passages sous la rivière de la Barre, sous le chemin de fer du Paris-Lyon-Méditerranée, sous le moulin de Pierrelatte et sous le torrent des Écharavelles.



Canal d'Orgon, Bouches-du-Rhône, dessin à l'encre brune, 1784





Le canal terminé, la Société crée la Compagnie des Chemins de Fer départementaux des Bouches-du-Rhône, dont elle avait reçu la concession. Ce réseau de 178 km s'intercalait entre les grandes lignes du Paris-Lyon-Méditerranée, auxquelles il apportait les éléments d'un trafic important en primeurs et en minerai d'aluminium. Il fut racheté par le département en 1906. La création de cette Compagnie en 1884 fut un des derniers actes de gestion d'Ernest Goüin.

Au début de l'année suivante, la mort l'enlevait aux siens et à cette Société de Construction des Batignolles qu'il avait créée et servie jusqu'à son dernier jour.
Le 26 mars 1885, une foule émue l'accompagnait à sa dernière demeure. Un des principaux ingénieurs déclara :
« *Monsieur Ernest Goüin était toujours préoccupé de l'avenir des ingénieurs et des ouvriers de tous grades attachés à sa maison… Il s'intéressait à tous ceux qui l'entouraient, jusqu'aux rangs les plus modestes ; toute réclamation, bien ou mal présentée, justifiée ou non, était examinée sans retard, avec bienveillance, chacun obtenant toujours au-delà de ce qui lui était dû. Tout agent, tout ouvrier attaché depuis un certain nombre d'années à sa maison avait des titres établis à ses yeux et pouvait compter sur son appui en tout temps, sur sa générosité si le malheur frappait à sa porte.* »



Il avait également présidé le conseil des Prud'hommes de Paris et la chambre de Commerce, et il siégea, de 1860 à 1875, au conseil municipal de Paris.

« L'industrie ne fait qu'affaiblir la moralité nationale.
Il faut que la France soit agricole. »

Talleyrand - D'après Michelet, Journal du 9 août 1834



Un atelier au Creusot
Archives Schneider

NAÎTRE ET RENAÎTRE ■ 4

LA CRISE ÉCONOMIQUE DE LA FIN DU XIXe SIÈCLE ET LA PREMIÈRE MONDIALISATION

LA CRISE ÉCONOMIQUE

La conjoncture économique se dégrade progressivement dès 1870 en Europe et au début des années 1880 en France. Un krach bancaire et financier se produisit en 1881-1882 – on parlerait aujourd'hui de l'éclatement d'une bulle spéculative – à l'issue duquel la croissance économique diminua de moitié au Royaume-Uni et en France, passant de 3 % l'an à 1,5 % l'an. Les marchés nationaux européens devinrent nettement moins porteurs pendant environ 15 années, ce qui provoqua d'importantes difficultés pour nombre d'entreprises et poussa les plus dynamiques d'entre elles, telles la Société de Construction des Batignolles ou Schneider, à rechercher de nouveaux débouchés à la grande exportation.

Cette crise toucha, à la fois, l'agriculture et l'industrie lourde. Les cours des denrées agricoles s'effondrèrent d'un quart par suite de la mondialisation de leur marché et de l'apparition d'une concurrence en provenance des pays nouveaux d'Amérique. Jules Méline, ministre de l'Agriculture de 1883 à 1885 – il fonda le Mérite Agricole – fut l'un des principaux instigateurs de la mise en place d'une politique protectionniste destinée à soutenir l'économie nationale, tant dans sa composante agricole que dans sa composante industrielle. « L'école protectionniste » parvint à ses fins en 1892 par l'instauration du « double tarif douanier ».



Dans le domaine industriel, l'origine de la nouvelle concurrence était double. En Amérique du Nord, on assista à l'émergence de grandes régions industrielles, comme celle des grands lacs ou celle des Appalaches, avec la ville de Pittsburgh qui devint un grand centre de sidérurgie, métallurgie et mécanique. En Europe, la France et le Royaume-Uni furent, en outre, soumis à la très forte poussée allemande avec l'essor de la Ruhr, et à la percée de la Russie. Face à cette concurrence renforcée,

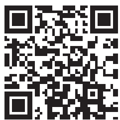
leurs parts de marché décrurent de façon substantielle à la fin du siècle, comme le montre le tableau ci-après :

Production de fonte et d'acier des grandes puissances économiques (en millions de tonnes)

	USA	Royaume-Uni	Allemagne	France	Russie	Autriche-Hongrie	Japon	Italie
1880	9,3	8,0	4,1	1,9	0,95	1,0	-	-
1900	10,3	5,0	6,3	1,5	2,2	1,1	-	0,1
1910	26,5	6,5	13,6	3,4	3,5	2,1	0,15	0,7
1913	31,8	7,7	17,6	4,6	4,8	2,6	0,25	0,9

D'après « Rise and Fall of Powers » de Paul Kennedy





Cette confrontation économique provoqua à la fois une guerre des prix et une recherche intense de gains de productivité pour retrouver la compétitivité. La première entreprise française de sidérurgie fut balayée. Plusieurs zones où s'était développée la « première industrialisation », notamment dans le pourtour du Massif central, furent soumises à une crise aiguë : leurs installations industrielles traditionnelles disparurent et il leur fallut se reconvertir face à la concurrence étrangère et à celle de nouvelles régions comme le Nord et la Lorraine, qui réalisèrent d'importants investissements en hauts fourneaux plus modernes et de plus grande capacité. Certains sites métallurgiques dans le Forez, le Gard ou au Creusot optèrent pour une évolution intégrée vers l'aval. Délaissant largement les industries métallurgiques de base, ils évoluèrent en deux décennies vers la métallurgie différenciée, la mécanique lourde, la chaudronnerie, la production de tubes et l'électromécanique alors à ses débuts. D'autres sites, en Ardèche ou dans l'Allier, disparurent au contraire de façon définitive.

La grande dépression de la fin du XIXe siècle, conséquence de la mondialisation des marchés et de l'émergence de nouveaux acteurs, entraîna d'importantes mutations de l'industrie française. Confrontée à l'apparition de produits de base à bas prix, elle dut résister pour survivre dans ses secteurs traditionnels, élargir son portefeuille vers des activités à plus haute valeur ajoutée et s'orienter vers la grande exportation, ce que firent avec succès des entreprises comme SCB ou Schneider.





La politique protectionniste, mise en place à l'instigation de Méline, apporta un certain confort à l'industrie nationale qui put reconstituer ses marges. Le gouvernement, qu'il dirigea en tant que Président du Conseil à partir de 1896, en tira les bénéfices et enregistra une reprise de l'activité économique et financière. Mais l'industrie française fut ensuite loin d'égaler les performances de sa rivale allemande, sans parler de celles de l'industrie américaine, pendant la période qui précéda le premier conflit mondial. La frilosité mène rarement au succès.

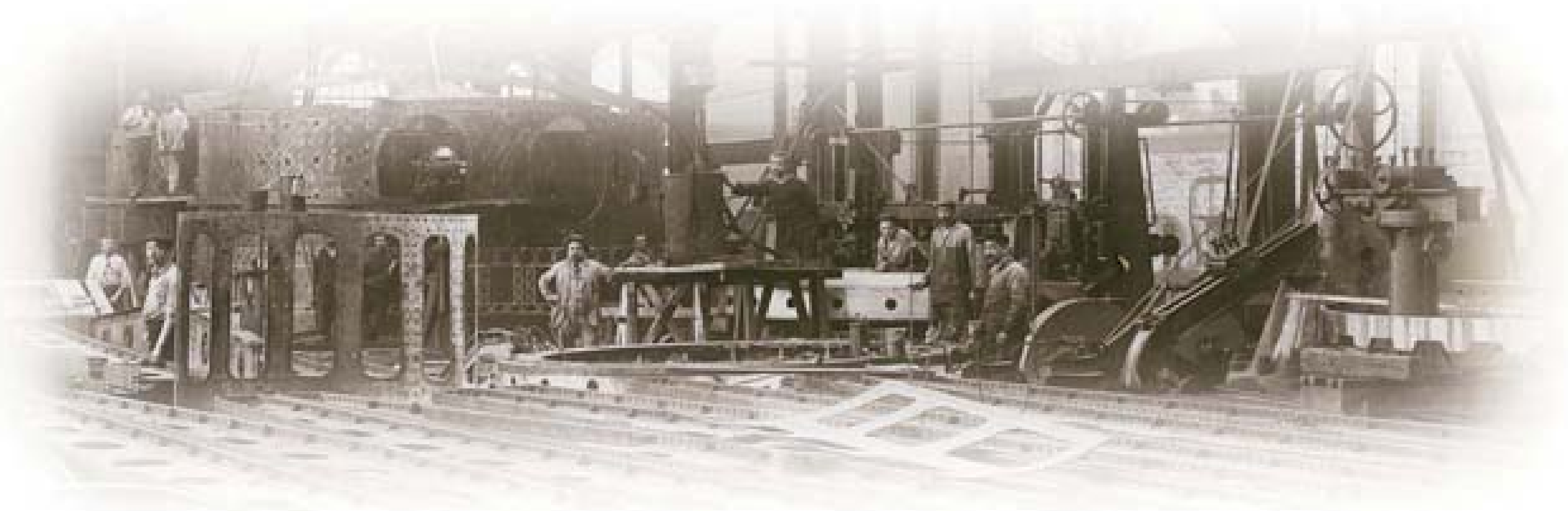
LA PREMIÈRE MONDIALISATION ET LE DILEMME FRANÇAIS DE L'ÉPARGNE

Dans ce contexte, les Français eurent, il y a un siècle, le même type de réactions que celles rencontrées aujourd'hui. Le bouleversement des équilibres mondiaux et la remise en cause des flux économiques traditionnels générèrent des frustrations et des inquiétudes profondes quant à leurs conséquences potentielles sur les modes d'organisation et les styles de vie de la société française. Les termes « mondialisation » ou « globalisation » n'étaient pas alors utilisés, mais on retrouve durant la période 1870-1914 beaucoup des ingrédients qui caractérisent les phénomènes actuels : apparition de nouvelles technologies, développement des communications, diminution des coûts de transport, migrations de populations vers les pays à hauts salaires, mouvements massifs de capitaux

vers les économies émergentes, délocalisations industrielles... La Chine fascinait déjà par la taille de son marché et les opportunités qu'elle pouvait offrir, mais elle effrayait aussi car on percevait que, forte de son réservoir d'hommes, elle pouvait devenir « l'atelier du monde » et engendrer des baisses de salaires associées à une dégradation générale des conditions de travail et à un accroissement du chômage. Un économiste reconnu et compétent, Edmond Théry, écrivit *Le Péril jaune* en 1901.

La nature des problèmes auxquels se trouvèrent confrontés les différents pays et les réponses qu'ils y apportèrent varièrent très sensiblement. Les grands bénéficiaires furent d'abord les États-Unis où affluèrent à la fois hommes et capitaux. L'Allemagne, dont l'industrialisation avait débuté plus tardivement qu'en Angleterre ou en France, procéda à des investissements considérables, les banques orientant l'épargne vers l'industrie nationale. C'est ainsi que se créèrent les fondements du capitalisme rhénan, qui vit pendant plus d'un siècle les établissements financiers étroitement associés au contrôle capitalistique des groupes industriels. Certains pays subirent, à l'inverse, de véritables traumatismes. L'Irlande et la Suède, par exemple, perdirent 10 % de leur population en raison des départs massifs vers le Nouveau Monde. L'Angleterre et la France se trouvèrent, quant à elles, confrontées à des problèmes de gestion d'épargne. L'Angleterre, qui perdit progressivement son leadership industriel car elle investissait moins que ses concurrents américains et allemands en forte croissance, géra néanmoins ses excédents financiers de manière avisée. Elle les orienta à 30 % vers ses colonies dont certaines, comme l'Inde ou l'Australie, recelaient un potentiel économique conséquent, et à 70 % vers les États-Unis. La France dut faire face, comme le Royaume-Uni, à un vieillissement des usines de la première industrialisation et à la saturation de ses besoins en matière d'infrastructures de transport ferroviaire. Elle eut, en outre, un handicap complémentaire majeur, la stagnation de sa population, qui ne favorisa pas le développement de la consommation et diminua de ce fait les besoins de capacités industrielles.

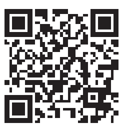




Le pays, qui s'était remarquablement développé sous le Second Empire, bénéficiait de revenus appréciables et donc d'une épargne disponible très abondante puisqu'il consommait et investissait peu. Maintenir cette épargne en France aurait provoqué un effondrement des taux d'intérêt et désespéré les rentiers ! Il y eut bien des débats, souvent très vifs, à ce sujet, et il est intéressant de noter que la frontière entre les groupes de pensée antagonistes ne suivait pas celle entre la droite et la gauche. Certains cercles conservateurs se laissèrent aller à développer des opinions antisémites pour justifier leur opposition à l'exportation de l'épargne, alors que d'autres la soutenaient parce qu'ils craignaient l'arrivée du socialisme en France. À gauche ne régnait pas non plus l'unanimité. Un homme comme Jean Jaurès était lui-même partagé. Il considérait que la France ne devait pas, pour des raisons morales, soutenir le régime despotique du tsar, mais trouvait en revanche normal que la France contribue au développement des pays émergents en y injectant une partie de son



Henri Germain



épargne, à condition de faire preuve de mesure et de sagesse. Les industriels enfin étaient divisés. Certains d'entre eux, et notamment les exportateurs de biens d'équipement tel Schneider, critiquaient fermement la politique financière de la France, qui facilitait parfois l'achat de produits de leurs concurrents. On assista, à l'inverse, à des démarches actives de délocalisation, avec l'installation d'usines et d'ateliers en Europe de l'Est.

Les tenants d'une politique de relance de l'investissement industriel en France n'eurent pas, en définitive, gain de cause. Les gouvernements de la République optèrent pour la solution financière, le placement des excédents à l'étranger. Il y eut une sorte de conjonction d'intérêts et de pulsions entre les épargnants, les banques et les gouvernants. Attirés par un effet de mode, les petits épargnants se précipitèrent par millions sur les bons du Trésor de pays exotiques, avec une certaine irrationalité, commune en fait à toutes les spéculations, car le supplément de rendement restait au demeurant assez faible. Les grandes banques commerciales, qui engrangeaient à l'occasion de la collecte des fonds de confortables commissions, poussèrent évidemment dans le sens de cette politique en la justifiant de façon un peu spécieuse. Henri Germain, fondateur du Crédit Lyonnais, écrit ainsi dans le rapport d'activité de 1907 de son établissement : « *Les entreprises industrielles, même les mieux conçues, même les plus sagement administrées, comportent des risques que nous considérons comme incompatibles avec les emplois de fonds d'une banque de dépôts* »[5]. Cette stratégie visait sans aucun doute à préserver les intérêts des actionnaires, mais le choix délibéré du courtage de valeurs mobilières étrangères ne faisait guère de cas des risques encourus par les clients ! Ceci étant, les gouvernements successifs de la IIIe République portent une lourde responsabilité en la matière. Tout concentrés qu'ils étaient dans leur volonté de revanche contre la Prusse, ils décidèrent d'utiliser la manne financière dont ils disposaient pour s'attirer des amitiés à l'Est de l'Europe. Et même lorsqu'il apparut que les finances publiques de notre allié russe étaient pour le moins chancelantes, les impératifs diplomatiques s'imposèrent face au souci de transparence et de bonne gestion financière : il fallait poursuivre dans les orientations antérieures et masquer la triste réalité ! Ceci se traduisit par des exportations continues de capitaux représentant 3,5 % du revenu national[6], pourcentage supérieur au niveau actuel. Au début du XXe siècle, les avoirs français à l'étranger s'élevaient à 50 milliards de F[7]. Seule la Grande-Bretagne nous dépassait en ce domaine, mais avec un portefeuille d'actifs financiers beaucoup plus sain comme on l'a vu : 70 % aux USA. Les destinations prioritaires des investissements financiers français étaient sensiblement plus risquées avec la Russie, le Proche-Orient et l'Amérique latine. Les colonies ne donnèrent pas lieu à des investissements massifs avant le premier conflit mondial et ne prirent une importance significative que durant la période 1920-1940.

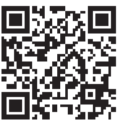
Titre russe de 1907

Illustration de Hilly tirée du *Sourire* du 9 février 1911



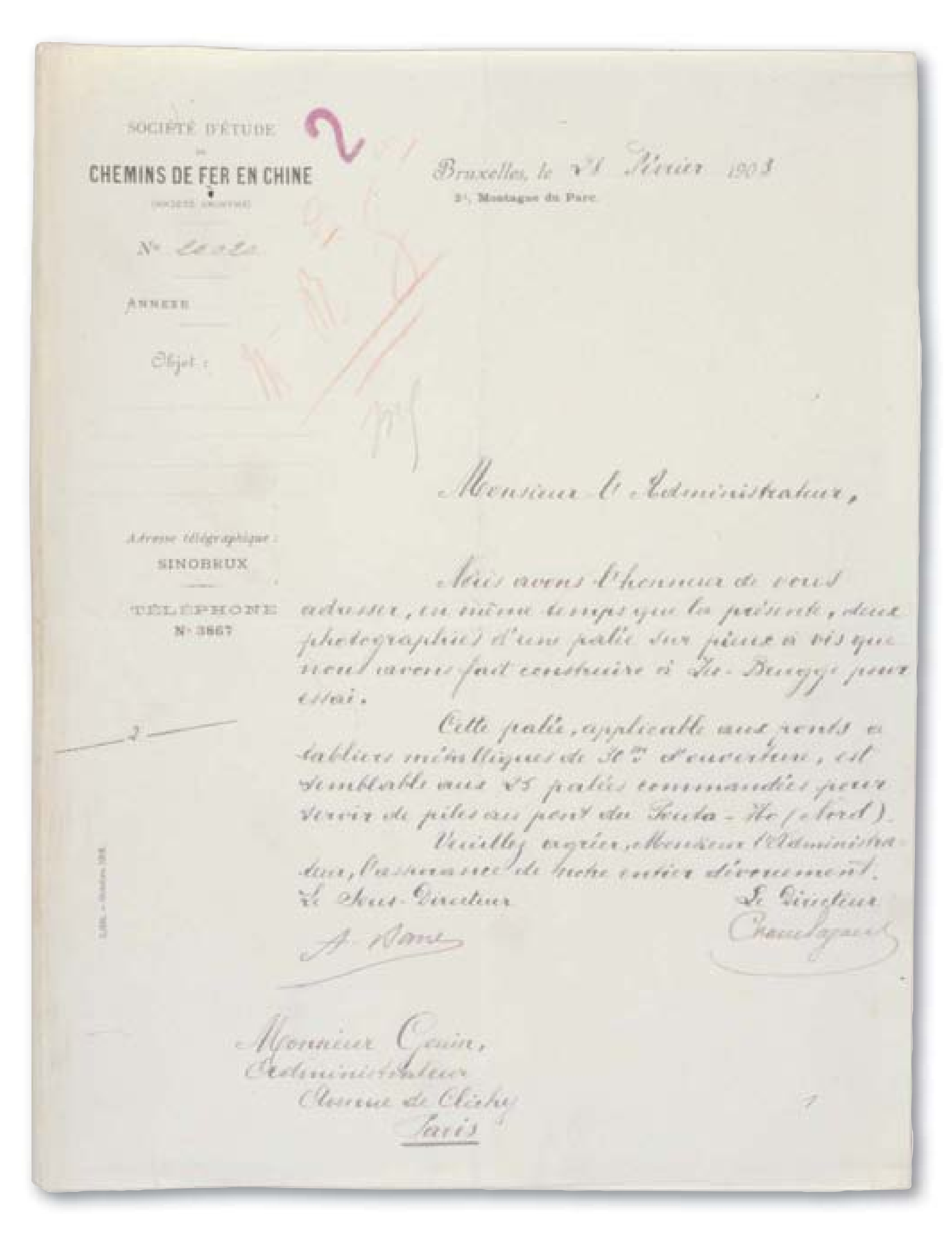


Colonisation française au XIXe siècle



Il faut bien en convenir, l'approche géopolitique des dirigeants français conduisit notre pays à opter pour une stratégie d'investissements très audacieuse, les intérêts des épargnants passant manifestement au second plan : le résultat en fut désastreux au plan financier car, après la guerre, ils perdirent tous leurs avoirs. Les entreprises furent, quant à elles, confrontées pendant de longues années à un marché intérieur peu attrayant. L'exportation était, dans ce contexte, la seule voie de secours pour les plus dynamiques d'entre elles.

5 - *D'après Suzanne Berger, « Notre première mondialisation, Leçons d'un échec oublié » La République des Idées, Le Seuil, 2003.*
6 - *« L'économie française au XIXe siècle » de Maurice Lévy-Leboyer et François Bourguignon, Paris Economica, 1985.*
7 - *Soit l'équivalent de 180 milliards d'€ 2010.*



SOCIÉTÉ D'ÉTUDE DE CHEMINS DE FER EN CHINE

Bruxelles, le 21 Février 1903

2?, Montagne du Parc

N°

ANNEXE

Objet :

Adresse télégraphique : SINOBRUX

TÉLÉPHONE N° 3867

Monsieur l'Administrateur,

Nous avons l'honneur de vous adresser, en même temps que la présente, deux photographies d'une palée sur pieux à vis que nous avons fait construire à Ste-Bruges pour essai.

Cette palée, applicable aux ponts à tabliers métalliques de 30 m d'ouverture, est semblable aux 25 palées commandées pour servir de piles au pont du Houta-Ho (el Nord).

Veuillez agréer, Monsieur l'Administrateur, l'assurance de notre entier dévouement.

Le Sous-Directeur

Le Directeur

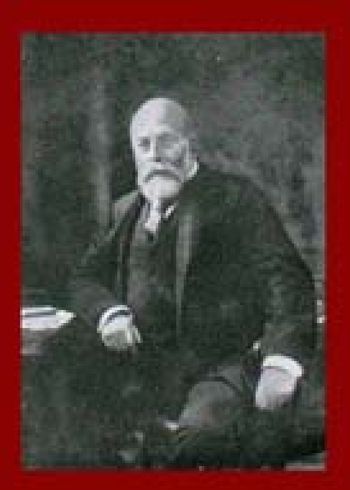
Monsieur Gouin,
Administrateur
Avenue de Clichy
Paris

La SCB ne resta pas, elle, à l'abri des frontières et partit à l'assaut du monde…

archives SPIE.

« … penchés à l’avant des blanches caravelles
Ils regardaient monter en un ciel ignoré
Du fond de l’océan des étoiles nouvelles. »

José-Maria de Heredia - *Les Conquérants*



Portrait de Jules Goüin,
président de 1885 à 1908

NAÎTRE ET RENAÎTRE ■ 5

L’ÉPOPÉE DE LA GRANDE EXPORTATION DE LA SOCIÉTÉ DE CONSTRUCTION DES BATIGNOLLES

1885-1939

Le problème qui se pose, en 1885, est de trouver des débouchés pour la Société de Construction des Batignolles, devenue une entité industrielle aux activités multiples et à qui la France n’offrait plus un champ d’expansion suffisant. Jules Goüin, confronté, en outre, à la récession de la fin du siècle, consacrera ses efforts à faire de la SCB une entreprise susceptible d’opérer dans le monde entier.


EXÉCUTION DES TRAVAUX

RÈGLEMENT D’ORGANISATION

Si son accession à la direction de l’entreprise n’apporte aucune modification importante à la conduite générale des affaires, Jules Goüin marquera cependant de sa forte personnalité la politique de la Société de Construction des Batignolles pendant les vingt-trois années où il en assumera les responsabilités.

Il est, avant tout, un entrepreneur. Il a passé les premières années de sa formation professionnelle sur les chantiers, en France et à l’étranger, chantiers qu’il a souvent dirigés personnellement. Il est ingénieur de travaux publics beaucoup plus que constructeur de machines. Certes, il maintiendra à l’atelier de l’avenue de Clichy sa réputation, en améliorera l’équipement, en accroîtra la production et l’appellera à des fabrications nouvelles, mais il gardera toujours au fond de lui-même la passion d’ouvrir de grands chantiers dans des pays nouveaux, même les plus lointains. Il sera parmi les premiers à s’installer en Chine et en Amérique du Sud et enverra de nombreuses missions dans

Télégraphe

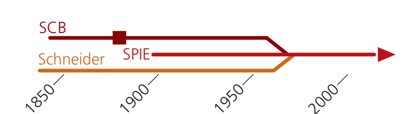
tous les pays du monde. L'atmosphère générale est d'ailleurs particulièrement favorable à ce genre d'entreprise. Les capitaux s'enhardissent dans la mise en valeur des pays neufs que le chemin de fer et le télégraphe ont rendus singulièrement accessibles.

En 1885, le marché français des infrastructures ferroviaires était proche de la saturation, la France ayant déjà réalisé la majeure partie de ses grands axes ferroviaires. Il ne restait qu'à mailler le réseau, à le compléter par des lignes d'intérêt secondaire. La SCB participa, bien sûr, à ces nouveaux projets, notamment dans le Puy-de-Dôme et en Corrèze, où elle créa des sociétés concessionnaires, la Compagnie des Chemins de Fer de la Limagne et la Société d'Exploitation des Chemins de Fer de Corrèze. Mais ces opérations, de taille réduite, étaient insuffisantes pour les capacités et les ambitions de la SCB. Il lui fallait trouver de nouveaux espaces.

Plan parcellaire de la ligne de chemin de fer de Riom à Volvic, janvier 1890
archives SPIE.

DES RIVES DE LA MÉDITERRANÉE À L'AMÉRIQUE DU SUD

Depuis 1876, époque où elle avait obtenu la concession de la ligne de la Medjerda, la SCB avait acquis une célébrité incontestable en Afrique du Nord en construisant tronçon par tronçon, et au prix de difficultés considérables, les lignes de chemins de fer déjà citées qui, permettant le transport des voyageurs et des marchandises (phosphates, céréales, alfa, minerai de fer) avaient puissamment contribué à l'essor commercial de la Tunisie et à son enrichissement.
Tout ce trafic commercial demandait un port. Tunis n'était pas accessible aux grands navires et il fallait transporter la cargaison sur des barques jusqu'à la Goulette. Forte de son prestige dans le pays, la SCB se vit confier la construction d'un nouveau port et d'un canal d'accès. Les travaux, qui s'étendaient sur une distance de plus de 12 km, furent terminés avec 14 mois d'avance sur le délai de 6 ans fixé au contrat.



La Société tourne également ses regards vers la Méditerranée orientale où, pendant un quart de siècle, elle va participer aux travaux les plus importants. Elle débute en Asie Mineure, en 1891, par le chemin de fer de Moudania à Brousse (résidence des sultans avant la prise de Constantinople) mis en service en 1892.



Port de Tunis, La Goulette, 1888-1893 archives SPIE.

Cette même année, elle se voit confier la construction de la ligne de Beyrouth, au Liban, à Damas, en Syrie. Les tentatives de transport par route s'étaient avérées peu convaincantes. Germa alors l'idée de construire un chemin de fer d'une centaine de kilomètres qui, partant de Damas, irait recueillir les céréales du Hauran, pays qui en produisait environ 40 000 tonnes par an. Cette ligne, ayant son origine au port de Beyrouth, franchit successivement le Liban, à 1 467 m, la large vallée de Maallaka, à 895 m, l'Anti-Liban, à 1 400 m, et aboutit à Damas à 600 m. Pour surmonter de pareilles dénivellations sur un parcours aussi réduit, il fallut adopter des rampes de 30 mm en voie courante. On dut, de plus, recourir à deux rebroussements et à la crémaillère dans la traversée du Liban. Le rail central denté se trouva ainsi employé sur 40 km de longueur, dans les sections où les déclivités varient de 38 mm jusqu'à 70 mm par mètre. Les travaux comportaient de nombreux ouvrages et tunnels, et ils furent gênés par les neiges. Malgré ces obstacles, la ligne fut terminée dans les délais prévus.

Après ces brillantes réalisations dans l'Est méditerranéen, la Société devient, en 1894, adjudicataire pour la construction de deux lignes du réseau égyptien, celles de Menouf à Achmoun (25 km) et de Belcas à Kafr-el-Cheik (45 km) en Basse-Égypte.

Mais la SCB n'entend pas limiter sa présence aux pays riverains de la Méditerranée et n'hésite pas à aborder des contrées plus lointaines. Ainsi, en 1889, la Société obtient du gouvernement de la République argentine la concession avec garantie d'intérêt de la ligne de Villa-Mercedes à La Rioja (615 km de voies). Elle crée la Compagnie Française du Nord-Ouest argentin. Malheureusement l'Argentine est déjà instable et la révolution, qui éclate peu de temps après, interrompt l'entreprise. Le gouvernement rachète les 80 km construits entre Villa-Mercedes et la Toma pour les exploiter lui-même.





Pont Troïtsky sur la Néva, construit en 1903 archives SPIE.





Inauguration à Saint-Pétersbourg du pont Troïtsky sur la Néva par le Tsar Nicolas II et la Tsarine, le 19 mai 1903.
archives SPIE.



LES PROUESSES DANS LES CONSTRUCTIONS DE PONTS

Contre l'Allemagne, qui essaie d'imposer partout son hégémonie, la France cherche des alliances. Sa diplomatie s'oriente vers la Russie. En octobre 1896, Nicolas II vient à Paris. En août 1897, Félix Faure lui rend sa visite à Saint-Pétersbourg. La Société de Construction des Batignolles récolte les fruits de ces contacts politiques et se voit chargée de la construction d'un pont monumental sur la Néva, le pont Troïtsky. Le Président de la République française, avec à ses côtés Jules Goüin, en pose la première pierre lors d'une somptueuse cérémonie. Pour construire ce magnifique ouvrage, la Société dut créer sur les bords même du fleuve un très important chantier, où furent assemblées et rivées les pièces préparées par un atelier installé à Volynkino, faubourg de Saint-Pétersbourg.

Long de 580 m, large de 24 m, le pont comporte pour le passage des navires une travée mobile se manœuvrant électriquement. L'inauguration, qui eut lieu le 19 mai 1903, en présence du Tsar et de la Tsarine, constitua le clou des fêtes données à l'occasion du deuxième centenaire de la fondation de Saint-Pétersbourg. Une flottille formée de petits bateaux datant de l'époque de Pierre le Grand reçut les honneurs de navires de guerre géants, au milieu des hourras de la foule. Après l'achèvement du pont, le gouvernement russe confia aux ateliers de Volinkyno l'exécution d'un grand nombre de tabliers métalliques (environ 150), notamment pour le Transsibérien.

Ce pont Troïtsky ajoute encore à la renommée que les chemins de fer de Roumanie et le pont de Budapest avaient déjà valu à la Société de Construction des Batignolles dans les Balkans. L'Europe balkanique est à cette période aux mains de la SCB, grâce à son ingénieur-conseil Guérard. C'est lui qui a étudié et dirigé les travaux des ports de Constanza (1891), de Bourgas et de Varna (1894-1909), le premier exécuté en partie par Hallier, le second réalisé par la SCB.
Capitalisant sur ses références balkaniques, la Société va obtenir, en Grèce, la concession de la construction et de l'exploitation du chemin de fer du Pirée à Salonique. Une convention, signée en 1900 avec le gouvernement hellénique, régla toutes les conditions de la création de cette ligne. Les deux chaînes du Parnasse et des Monts Othrys furent franchies grâce aux tours de force des ingénieurs : on parvint, par une série de tunnels et de viaducs d'une grande hardiesse, à établir une voie accrochée au flanc de la montagne.
La deuxième partie de l'ouvrage, Larissa-Salonique, ne put être commencée qu'en 1914, à la veille des hostilités. Il fallut la continuer en pleine guerre, avec des moyens de fortune et au prix de mille sacrifices. Mais les services rendus par cette ligne pour le ravitaillement de l'armée d'Orient devaient récompenser tous ces efforts.



Viaduc de l'Assopos, en Grèce
archives SPIE.

Quand la Société entreprend, en 1902, ces travaux en Grèce, elle peut fournir la caution d'une réussite exceptionnelle dans son domaine d'excellence, les grands ouvrages d'art métalliques. Elle accumule les références à l'étranger, bien sûr, mais également en France où cette même année sera lancé, sur la ligne de Carmaux à Rodez, le fameux viaduc du Viaur. Faire passer un chemin de fer à 115 m de hauteur au-dessus d'une vallée large de 500 m avait posé un problème technique que vingt ans d'études n'avaient pu résoudre avant que l'administration



s'en remit à la solution présentée par l'ingénieur Paul Bodin, de la Société de Construction des Batignolles, au concours ouvert entre les constructeurs les plus réputés. Ce pont, qui présente une travée centrale de 220 m d'ouverture, établit un record mondial en son temps.







Viaduc de Viaur archives SPIE.



L'ingénieur Paul Bodin

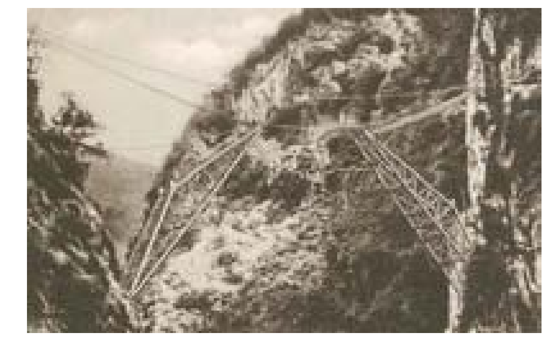
Il est à noter que, cent ans plus tard, Spie Batignolles, filiale travaux publics de SPIE, s'est vue confier la réalisation sur le même site d'un viaduc routier qui surplombe la vallée à plus de 130 m de hauteur. Ce nouveau viaduc du Viaur a battu le record de France des ponts en encorbellement avec une travée centrale de 190 m de long.

Mais c'est en Chine que la SCB se distingua plus particulièrement. Après la guerre de Corée et à la suite des défaites chinoises, la France y avait, en effet, obtenu d'importants contrats.

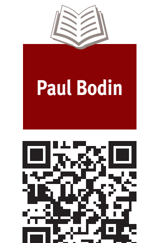
Il y eut, tout d'abord, la ligne Pékin-Hankéou dont la SCB construisit les ponts métalliques. Parmi de nombreuses réalisations, la plus « sensationnelle » fut celle du viaduc sur le Faux-Namti – qui réunit deux tunnels en franchissant un torrent à parois presque verticales, à une hauteur de 120 m. Toutes les pièces élémentaires durent être transportées sur de mauvaises pistes, à dos de cheval, aucune ne pouvant peser plus de 40 kilos et mesurer plus de 2,50 m. Il était, dans les conditions du chantier, impossible d'établir un échafaudage pour construire le viaduc. Il fallut monter les demi-fermes presque verticalement sur leurs appuis, puis les faire basculer dans leur position définitive. Quant au tablier droit, après avoir été hissé par tronçons, il fut monté directement sur l'ensemble des deux demi-fermes. Tout ce travail si délicat fut parfaitement réussi. Et il eut ensuite l'incroyable aventure du Yunnan…

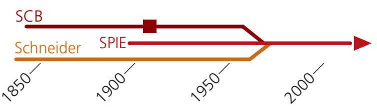






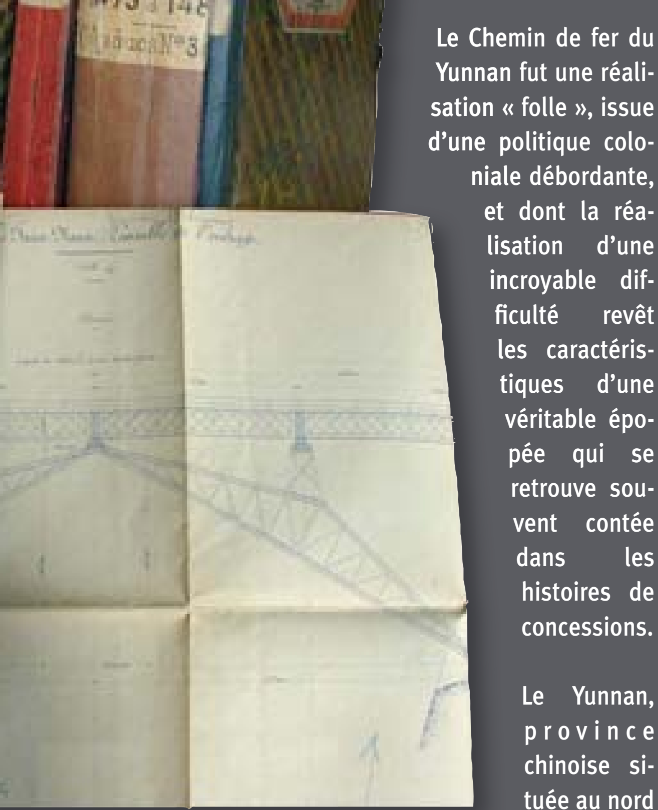
Viaduc de Faux-Namti (Yunnan) archives SPIE.







Et il y eut l'incroyable aventure du Yunnan…



Le Chemin de fer du Yunnan fut une réalisation « folle », issue d'une politique coloniale débordante, et dont la réalisation d'une incroyable difficulté revêt les caractéristiques d'une véritable épopée qui se retrouve souvent contée dans les histoires de concessions.

Le Yunnan, province chinoise située au nord du Tonkin, était presque inaccessible. Pour le relier par voie ferrée à la Birmanie, le gouvernement anglais avait tenté de construire une ligne, au départ de Rangoon, sur le golfe du Bengale, mais elle fut abandonnée en 1903 en raison des difficultés techniques.

Le gouvernement français qui avait pris possession de la péninsule indochinoise souhaita, par conséquent, ouvrir une voie de communication entre sa colonie et la Chine. Celle-ci, avec ses 400 millions d'habitants et ses immenses richesses naturelles, apparaissait comme un incomparable débouché pour l'industrie et le commerce européens.

Le traité du 9 juin 1885 avec le gouvernement chinois, qui mit fin au conflit soulevé précisément par l'occupation française du Tonkin, prévoyait dans son article 7 la création de voies de communication entre cette province et la Chine pour rendre plus fréquentes et plus sûres les relations commerciales.

La région du Yunnan, ravagée par les guerres civiles, habitée par une population clairsemée, ne paraissait pas offrir matière à une intense activité économique, mais elle était l'antichambre de la riche province du Se-Tchouan. Dès 1887, un grand programme de travaux publics, élaboré par une commission interministérielle siégeant à Paris, inclut le chemin de fer de la vallée du Fleuve Rouge au Tonkin et son prolongement vers le Yunnan.



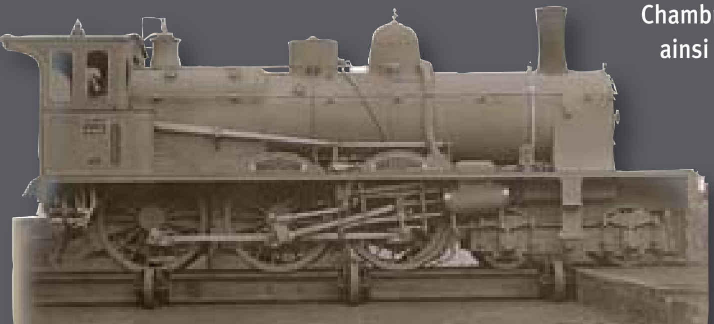
En 1897, une mission d'études était envoyée par le ministre des Affaires étrangères, sous la direction de M. Guillemoto, ingénieur en chef des Ponts et Chaussées, pour procéder à une reconnaissance préalable du chemin de fer et à une étude géologique et minière.

Alimentation provisoire (Km. …)

Or, après le conflit sino-japonais et l'intervention étrangère, la Chine accorda des privilèges à divers États étrangers. Le gouvernement de la République voulut donc se prévaloir de l'égalité de traitement et



demanda la concession définitive d'une ligne de chemin de fer vers la ville de Yunnanfou.
La clause des accords du 10 avril 1898, relative à cette concession, est ainsi conçue :
« Le gouvernement chinois accorde au gouvernement français, ou à la compagnie française que celui-ci désignera, le droit de construire un chemin de fer allant de la frontière du Tonkin à Yunnanfou, le gouvernement chinois n'ayant d'autre charge que de fournir le terrain pour la voie et ses dépendances. »
Signalons la disposition finale aux termes de laquelle :
« Le gouvernement chinois, au bout de 80 ans, pourra entamer des négociations avec le gouvernement français pour reprendre la voie et toutes les propriétés s'y rattachant, moyennant le remboursement intégral des frais de construction, de la main-d'œuvre industrielle, ainsi que des garanties d'intérêt payées et des dépenses de toute nature imputables au chemin de fer. »
Le parlement français vota une loi (L. 25 décembre 1898) autorisant la construction de chemins de fer en Indochine, parmi lesquels figurait la ligne de Haïphong à Lao Kay, et contenant, sur le chemin de fer du Yunnan, dont l'avant-projet établi par la mission d'études avait été présenté aux Chambres, un article ainsi rédigé :



« Article 3. -
Le gouvernement général de l'Indochine est autorisé à accorder une garantie d'intérêt à la Compagnie qui serait concessionnaire de la ligne de Lao Kay à Yunnansen et prolongements, sans que le montant annuel puisse excéder 3 000 000 F et leur (sic) durée 75 ans... garanti par le gouvernement de la République française. »

La Banque de l'Indochine, le Comptoir National d'Escompte, la Société Générale, le Crédit Lyonnais, le Crédit Industriel et Commercial, la Banque de Paris et des Pays-Bas formèrent, avec la Régie Générale de Chemins de Fer et la SCB, un consortium qui envoya au Yunnan une mission d'études, en mars 1899. La tâche leur parut extrêmement difficile, aléatoire et coûteuse : traversées de montagnes, terrains ébouleux, matériaux insuffisants, pays dénué de ressources et de facilités de ravitaillement, population clairsemée et hostile, dont un soulèvement avait même mis en danger les membres de la mission d'études, furent autant





Et il y eut l'incroyable aventure du Yunnan...


COMPAGNIE GÉNÉRALE
de
CHEMINS de FER et de TRAMWAYS
en CHINE
Ligne de Kaïfong-fou à Honan-fou

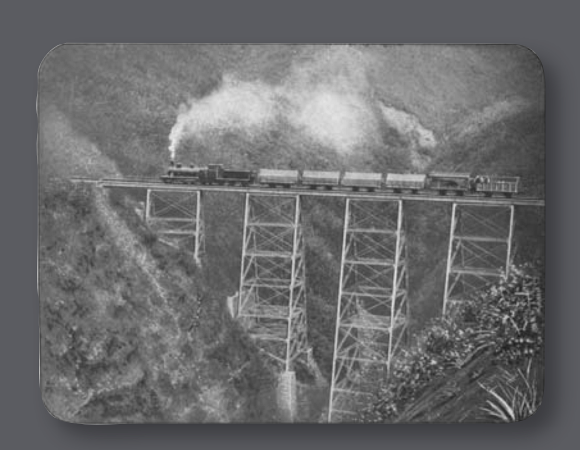
de facteurs qui refroidirent l'enthousiasme des établissements financiers. L'évaluation du coût d'exécution à 70 millions de F, rapportée par la mission Guillemoto, était d'ailleurs manifestement insuffisante. Une convention fut néanmoins signée avec l'État en juin 1901. M. Doumer – gouverneur général de l'Indochine – déclara qu'il avait dû, pour décider les membres du consortium, user de toute son influence.

La section en territoire tonkinois, d'une longueur de 385 km, dont le coût d'exécution était évalué à 50 millions de F[8], devait être construite par la colonie et remise au concessionnaire dans des délais qui permettaient de l'utiliser pour la construction de la section de Lao Kay à Yunnanfou, laquelle devait être exécutée par le concessionnaire lui-même.

L'ensemble ferait l'objet d'une exploitation unique. Le coût de construction de la section de Lao Kay à Yunnanfou étant évalué à 95 millions, et les frais de constitution de la Compagnie, les frais généraux pendant la construction et le fonds de roulement de l'exploitation exigeant un total de 6 millions de F, le capital nécessaire à la Compagnie avait été fixé à 101 millions de F[9].

Cette convention de concession fut approuvée par une loi du 5 juillet 1901, et la « Compagnie française des Chemins de fer de l'Indochine et du Yunnan » fut constituée définitivement le 10 août suivant.

La tâche la plus immédiate et la plus lourde de la Compagnie était la construction de la ligne du Yunnan confiée aux deux sociétés, la Régie Générale de Chemins de Fer et la Société de Construction des Batignolles, qui formèrent la « Société de Construction de Chemins de Fer Indochinois », au capital de 4 millions de F. Le 23 septembre 1901, la Compagnie concessionnaire concluait avec cette Société une convention par laquelle elle lui confiait l'exécution des travaux, moyennant un prix forfaitaire de 95 millions de F résultant des conclusions de la mission technique. Et, tout de suite, on se mit à l'œuvre.

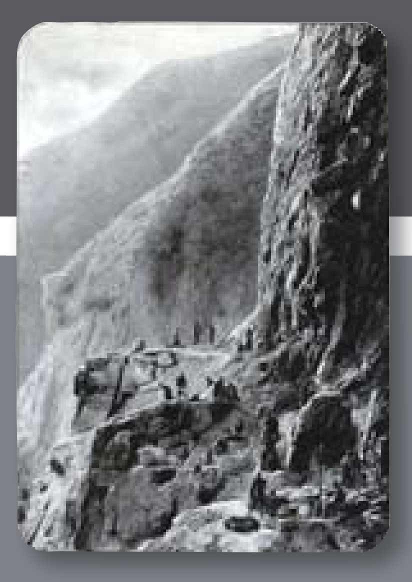


La Compagnie et la Société comprirent très vite que ce tracé donnerait lieu à de grosses difficultés en raison de la mauvaise tenue des terrains, notamment, dans la vallée du Sin-Chien, et de la nature très accidentée du pays. Elles proposèrent à l'autorité concédante, à la fin 1902, un nouveau tracé qui leur apparaissait moins risqué à travers la vallée du Nam ti et qui ne nécessitait pas d'accroissement du nombre des ouvrages.

En dépit de ce changement, des mécomptes de tout genre assaillirent l'entreprise tout au long

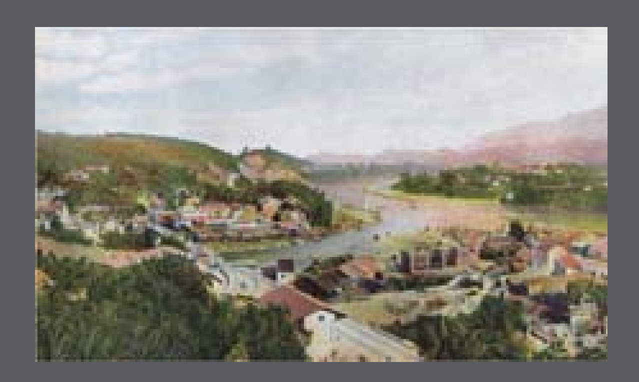
8 - *Soit l'équivalent de 180 millions de € 2010.*

9 - *Soit l'équivalent de 360 millions d'€ 2010.*









de ce chantier dont la complexité dépassa tout ce que ses promoteurs avaient imaginé. Elle dut affronter une foule de problèmes et de difficultés dans tous les domaines : augmentation énorme de la masse des travaux par rapport au devis initial, rareté, prix élevé et mauvaise qualité de la main-d'œuvre, insalubrité meurtrière de la vallée du Nam ti, désorganisation des chantiers par les troubles de 1903, insuffisance des services de police et de justice pour assurer la protection et la sécurité sur les chantiers, pertes causées par les variations du cours de la piastre – unité monétaire en Chine – auxquelles les répercussions de la guerre russo-japonaise donnèrent une amplitude inattendue et retard dans l'ouverture de la ligne du Tonkin. La Société demanda, par conséquent, à la Compagnie, en 1906, la révision du prix forfaitaire de 95 millions. Mais, dès ce moment, la Compagnie demanda la révision de la convention de concession.



Une commission interministérielle fut nommée pour examiner les griefs allégués par la Compagnie et éclairer le ministre des Colonies sur la recevabilité de sa demande. Une sous-commission fut envoyée au Yunnan pour faire un rapport sur la gestion du projet et sur les conditions de son achèvement.

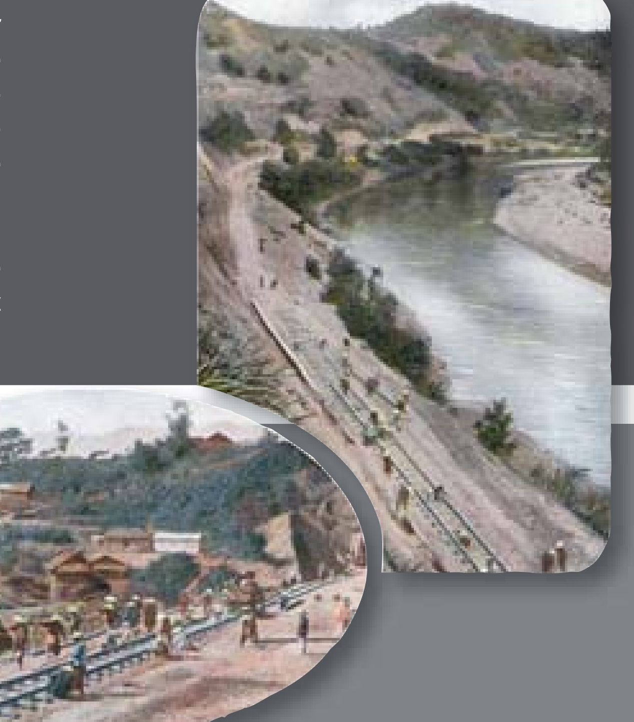
En 1907, une convention entre le Gouvernement et la Compagnie fut approuvée par la loi du 30 mars qui, d'une part, garantissait les ressources financières nécessaires à la continuation des travaux, et, d'autre part, déférait à un tribunal arbitral les demandes formulées par la Compagnie, tant pour la section chinoise que pour la section tonkinoise de la ligne de Haïphong à Yunnan-fou. Le jugement fut rendu le 13 avril 1908.

Aux termes de ce jugement, le montant total des sommes en litige était évalué à 158 millions de F [10], dont 25 millions incombant à la Compagnie et 133 millions à la Colonie. Mais la Société de Construction de Chemins de Fer Indochinois estima que les quantités d'ouvrages et les prix unitaires alloués par les arbitres pour l'achèvement de la ligne étaient inférieurs aux nécessités réelles et préféra se mettre en liquidation amiable le 14 mai 1908.

Un arrangement intervint avec la Compagnie concessionnaire qui, résolue à poursuivre jusqu'au bout sa tâche, procéda à l'achèvement des travaux en utilisant l'organisation et les moyens d'action constitués par la Société de Construction, en conservant ses équipes.

10 - *Soit l'équivalent de 570 millions d'€ 2002*





LA SCB ET LE PREMIER CONFLIT MONDIAL

La disparition de Jules Goüin, le 10 septembre 1908, ne devait pas changer fondamentalement les grandes orientations stratégiques de la SCB en matière de construction. Son fils Gaston lui succède et il est, comme son père, attiré par les pays neufs. Il réalise à partir de 1905, en participation avec un groupe financier, les travaux d'assainissement de la ville de Santiago, au Chili, où il installe un vaste réseau de distribution d'eau potable comportant plusieurs centaines de kilomètres de canalisations. Les travaux sont réceptionnés en 1911.

À la même époque, la SCB prend la direction des travaux d'amélioration du port de Pernambouc, au Brésil, où elle construit 3 000 m de quais, un pont métallique et les équipements de levage.

Mais l'éclatement du premier conflit mondial va tarir l'activité de génie civil. Le dernier grand chantier de la SCB, avant le déclenchement des hostilités, sera la liaison ferroviaire Rhin-Rhône, entre Brigue et Dysentis, réalisée dans un site montagneux très complexe, pour le compte des Chemins de Fer Helvétiques. Tous les contrats internationaux seront interrompus. Le seul qui reprendra, pour des raisons stratégiques, sera le second tronçon du chemin de fer grec. En 1916, la jonction est établie entre les deux sections des chemins de fer helléniques, à Papapouli. Dès lors, les armées d'Orient peuvent recevoir avec régularité les armes et le ravitaillement, qui ne leur parvenaient que très difficilement par la mer.



Lorsque la guerre de 1914 éclate, une grande partie de la main-d'œuvre est mobilisée et, tandis que Gaston Goüin demande et obtient de partir pour le front comme lieutenant, les ateliers de l'avenue de Clichy consacrent tout leur potentiel industriel à la fabrication de matériel de guerre : ceintures de roues, pare-balles pour canons Hotchkiss, trains blindés, affûts de canons, et d'énormes quantités de bombes sortent à présent de l'entreprise qui conçoit et réalise un nouveau type de mortier de tranchées, aussitôt adopté par l'armée française et par les armées alliées, puis un canon qui lance des projectiles de 17,5 kg, et un canon de 105 pour la défense aérienne.



Gaston Goüin, rappelé des armées à la demande de ses collègues de la Chambre Syndicale des Fabricants et des Constructeurs de Matériel pour Chemins de Fer, peut ainsi, dès son retour, donner l'impulsion nécessaire aux ateliers de l'avenue de Clichy et consacrer toute son énergie à la création de canons de tranchées et d'artillerie lourde.

Gaston Goüin se préoccupe, également, du rôle que l'industrie pourrait jouer après la victoire : les compagnies de chemins de fer françaises et étrangères devront reconstituer leurs parcs de matériels et la reconstruction de l'Europe sera une nécessité. C'est pourquoi la SCB crée le 26 mai 1917 la Compagnie Générale de Construction de Locomotives Batignolles-Châtillon (LBC) en association avec la Compagnie des Forges de Châtillon, Commentry et Neuves-Maisons. En contrepartie de l'apport d'un ensemble de terrains construits de 23 hectares dans le quartier Saint-Joseph à Nantes, la SCB détiendra une participation de 50 % dans la nouvelle société. Gaston Goüin renforce ainsi, et de façon substantielle, la position de son groupe dans le secteur ferroviaire.

Dès 1920, dans ses ateliers [11] dotés d'un outillage moderne et où sont mis en pratique les principes du taylorisme étudiés en Amérique, sa filiale fabrique en effet près de 200 locomotives par an et en répare 120 dans le même temps. Cette stratégie va s'avérer judicieuse pendant quelques années, permettant à la SCB de dégager de confortables excédents financiers.

11 - *Leur surface couverte s'étendait sur près de 5 hectares.*

Malheureusement, Gaston Goüin ne devait pas voir la conclusion des efforts qu'il avait entrepris pour permettre à la Société de repartir de l'avant après la guerre. Il n'avait pas 44 ans lorsque la mort l'emporta. Il venait d'être fait chevalier de la Légion d'honneur. C'est alors à Édouard Goüin qu'incomba la charge de diriger cette Société. Mais sa présidence, interrompue brutalement par son décès, dura tout juste un an.



LA SORTIE DES ACTIVITÉS MÉCANIQUES

La disparition des deux dirigeants, à un an d'intervalle, eut des conséquences considérables sur le destin de la SCB. Leurs successeurs ne surent pas, en effet, faire preuve de la même vision stratégique et du même leadership que leurs prédécesseurs.

Le retournement brutal du marché ferroviaire, en 1924, laissa la SCB sans réaction. Jean-Roland Gosselin, neveu de la femme du fondateur, qui succéda à Édouard Goüin, n'avait pas anticipé cette évolution. La trésorerie dégagée pendant la période florissante des activités mécaniques et militaires ne fut pas réinvestie pour améliorer la productivité. De plus, aucune diversification majeure ne fut engagée dans ce secteur. L'entreprise enregistra de lourdes pertes en 1925, ce qui contraignit Jean-Roland Gosselin à la démission. La situation des activités mécaniques ne pouvait plus désormais être redressée et les ateliers de l'avenue de Clichy furent fermés.

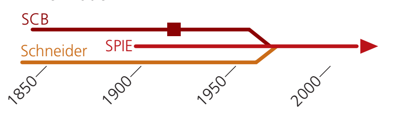
Sans base de marché solide en France métropolitaine, sans réel savoir-faire en bâtiment, la SCB n'avait pu bénéficier de la reconstruction. En outre, ne s'étant pas orientée vers les infrastructures de production et de transport d'électricité, elle n'avait pas accès à ce marché, l'un des rares offrant un potentiel de croissance.

LES CHANTIERS GÉANTS DE CONSTRUCTION

Les dirigeants de la SCB se contentèrent donc de poursuivre la politique antérieure des grands projets export, en s'orientant principalement vers l'Europe de l'Est et vers les colonies. Deux chantiers phares marquent cette période : le port de Gdynia, en Pologne, et le chemin de fer Congo-Océan.

Ernest Goüin, troisième fils de Jules, qui deviendra président en 1931, est chargé de faire évoluer les activités du groupe pour, en particulier, lui faire acquérir un savoir-faire dans le bâtiment[12]. Mais en fait, il poursuivra, lui aussi, la politique des grands chantiers de ses prédécesseurs. À partir de 1930, après la cession des activités de construction métallique, le chiffre d'affaires France est pratiquement négligeable, l'activité se répartissant pour un tiers dans les colonies et pour deux tiers à l'export, principalement en Europe de l'Est (voir annexes 4 et 5).
En France, le principal chantier dans les années 30 fut la reconstruction du barrage de Suresnes, réalisé dans les temps en dépit d'une crue exceptionnelle.

12 - *Il est, en effet, architecte de formation.*



Le port de Gdynia

C'est sous la présidence de Jean-Roland Gosselin que la SCB fut appelée à entamer la plus importante de toutes les constructions entreprises après la Première Guerre : la création du Port de Gdynia.

La victoire des alliés avait donné une petite côte en mer libre à la Pologne, mais le port de Dantzig restait ville internationale. Les Polonais voulurent avoir leur port à eux. En 1923, le gouvernement polonais fait procéder à l'étude de divers emplacements et fixe son choix sur Gdynia, un petit port de pêche dont la minuscule jetée abrite trente barques.

En six ans, grâce à l'activité et à l'énergie des entreprises, une cité de 30 000 habitants et un port moderne, doté de tous les perfectionnements techniques, vont surgir de terre.

La construction du port est confiée à un consortium formé par la Société de Construction des Batignolles, MM. Schneider, la Société Hersent et quatre autres sociétés d'Anvers et de Copenhague.

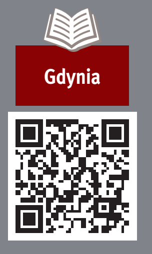
Les travaux comprennent l'exécution, en deux étapes, de 5 500 m de brise-lames protégeant une série de bassins pris sur la mer et limités par des quais d'une longueur totale de plus de 7 km, ainsi que les dragages afférents se montant à 16 millions de m³. À cette occasion, les ingénieurs français inaugurent une méthode originale pour les quais. Les caissons en béton armé sont couchés sur le sol, leur base étant dressée verticalement et tournée vers le large. Après prise complète du béton, le sol est dragué devant et sous chaque caisson qui est remorqué au lieu de pose, puis immergé.

Le 31 décembre 1930, les travaux de la première tranche sont terminés et livrés à l'exploitation. La ville de Gdynia est déjà passée à 32 000 habitants. Elle s'étend sur 14 km².

En 1931, on procède à l'aménagement du port en construisant 21 km de voies ferrées. En 1938, le trafic général annuel du port atteint 9 millions de tonnes. Gdynia arrive ainsi au quatrième rang des ports du Nord de l'Europe.







Ombres et lumières du Congo-Océan





Dès 1882, Savorgnan de Brazza avait compris la nécessité de désenclaver l'intérieur du Congo pour en exploiter les richesses. Bien que la distance de Brazzaville à Pointe-Noire ne soit pas très longue, 512 km, le transport de marchandises ne pouvait s'effectuer par les pistes existantes. Seule l'ouverture d'une voie ferrée pouvait apporter une solution satisfaisante. En 1910-1911, le Consortium d'Études de Chemins de Fer, dont faisait partie la Société de Construction des Batignolles, établit un avant-projet approuvé par le Conseil Supérieur des Travaux Publics en 1913. Le 23 juillet 1922, une convention est passée avec la Société de Construction des Batignolles qui s'engage à construire le chemin de fer sur 172 km à partir de Pointe-Noire. Les premiers transports devaient donc se faire par portage, sur des pistes peu sûres. Il fallait construire 18 viaducs et percer 11 tunnels.



Dès janvier 1923, la Société ouvrait ses chantiers. Après des mois d'efforts surhumains, on put voir en pleine brousse le très important matériel nécessité par de gros terrassements, par le percement des tunnels, par les transports de matériel le long des chantiers. Sur une seule section, on construisit dix-huit grands viaducs d'une longueur totale de 2 km.

Le seul tunnel du Bamba, dans le Mayombé, avait 1 690 m de long et en dépit des moyens employés, son percement fut, ainsi qu'on l'avait prévu, extrêmement difficile, la roche très dure faisant brusquement place à des roches schisteuses ou à de l'argile imprégnée d'eau.

Concernant cette section de l'ouvrage, l'inspecteur des Colonies Huet a pu dire :
« Le Mayombé : montagne de 500 m, objecteront les profanes. Il faut avoir vu, pour le croire, le parti imprévu que la nature a su tirer de ces montagnes, ce qu'elles peuvent comporter de torrents et de ravins abrupts. Il faut avoir vu la forêt primaire recouvrir ces pentes et y entretenir une obscurité constante et putride.
Il faut, enfin, avoir reconnu la qualité, détestablement traîtresse, des terrains sous-jacents où alternent les schistes décomposés et les marnes aux glissements imprévus ou, au contraire, les filons des roches les plus dures pour lesquelles on est contraint d'user de la mine. Les constructeurs ont eu affaire là, pensons-nous, à un ensemble peu commun de difficultés. »

Finalement, la forêt équatoriale et le massif du Mayombé furent vaincus. La Société de Construction des Batignolles avait effectué une tâche gigantesque et, en 1934, le chemin de fer Congo-Océan était devenu une réalité. Grâce à lui, les entreprises minières purent

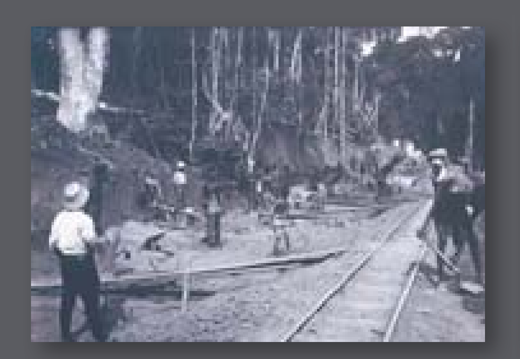
désormais expédier le manganèse, le cuivre, le plomb, etc. Pointe-Noire allait devenir un grand port…

Ici, comme en Tunisie, en 1880, l'existence du rail était étroitement liée à celle d'un débouché maritime : l'un ne se concevait pas sans l'autre. Tête de ligne du Congo-Océan, le port de Pointe-Noire devait desservir le Moyen-Congo et l'Oubangui et être un port d'escale et de cabotage. Le vaste projet comprenait la construction d'une digue de 2 400 mètres et plus de 2 kilomètres de quais. Un concours fut ouvert que gagna la Société de Construction des Batignolles.

Les travaux commencèrent le 12 juin 1934. Le projet qui avait fait l'objet du marché fut soumis, sous la pression des circonstances, à des modifications importantes.

On devait, en premier lieu, construire un wharf pour l'embarquement et le débarquement du matériel destiné au Congo-Océan. On prévoyait ensuite un vaste port en eau profonde outillé pour suffire à tous les besoins de l'Afrique Équatoriale française. Tous les travaux d'infrastructure furent terminés en 1942.

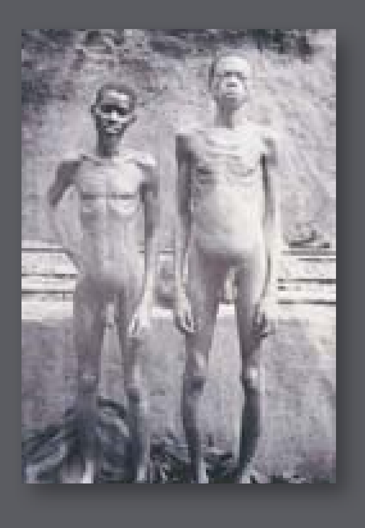
Le rapport du ministère des Travaux publics, tout en soulignant la parfaite exécution des travaux du Congo-Océan, rend hommage aux ingénieurs de la Société de Construction des Batignolles qui « ont fait preuve d'une compétence inégalable et d'une remarquable compréhension de l'intérêt public, et au personnel qui a constamment manifesté sa valeur professionnelle et son esprit de dévouement ».







Ces appréciations élogieuses passent totalement sous silence la face cachée de cette gigantesque entreprise, face beaucoup moins glorieuse, beaucoup plus sombre… Pour la réalisation des grands chantiers, l'administration des colonies fournissait des travailleurs locaux recrutés par ses soins dont elle assurait le paiement des salaires, les entreprises prenant en charge de leur côté l'hébergement et la nourriture. Ce recours à ce qu'il faut bien appeler « travail forcé » était en principe avantageux,

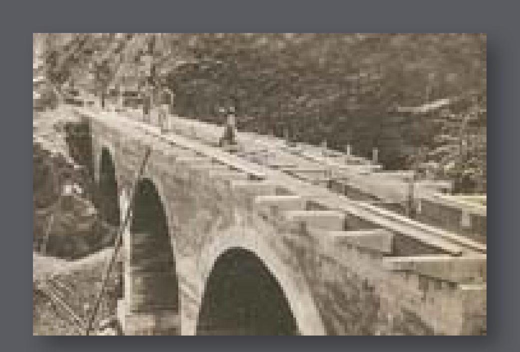




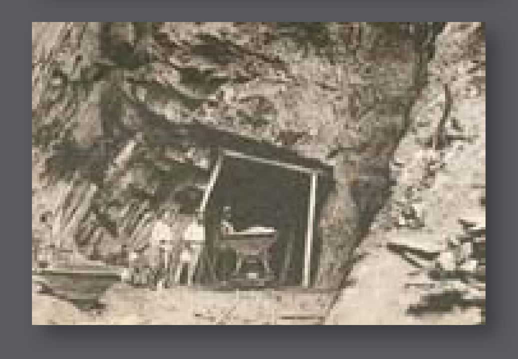




car il permettait aux entreprises de disposer de main-d'œuvre à très faible coût et d'éviter ainsi des investissements lourds en matériel.







Il va toutefois sans dire que les travailleurs, presque toujours recrutés contre leur gré, n'étaient ni désireux, ni en mesure, compte tenu des mauvais traitements qu'ils subissaient fréquemment, de faire preuve de beaucoup de zèle dans l'exécution de leurs tâches. Les entreprises utilisaient, en fait, des méthodes archaïques avec des rendements dérisoires, les transports s'effectuant à dos d'homme et les terrassements à la main...

Dans le cas du Congo-Océan, la SCB eut recours à cette formule, qui en l'espèce était totalement inadaptée en raison des effectifs considérables que nécessitait le chantier. Près de cent trente mille hommes participèrent, en effet, à la construction de la ligne, soit 12 % environ de la population d'hommes adultes des zones soumises au recrutement. La région du Congo, très peu peuplée, n'était évidemment pas capable de fournir les effectifs nécessaires. Il fallut faire appel à des populations originaires du Moyen-Congo, du Tchad et de l'Oubangui-Chari. Les transports de personnel sur de longues distances furent mal organisés et entraînèrent de nombreux décès. Sur le site, l'hébergement précaire, le ravitaillement irrégulier et insuffisant, les conditions climatiques éprouvantes, la pénibilité extrême des travaux, furent autant de causes de maladies et d'accidents.

L'affaire tourna même au scandale, la presse de la métropole évoquant un drame qui se jouait au Congo. Le grand reporter Albert Londres avança le chiffre de 17 000 morts. Il n'était sans doute pas loin de la réalité, les études réalisées ultérieurement confirmant cet ordre de grandeur. Dans la région du Mayombé, le chantier s'avéra particulièrement meurtrier, le taux de décès s'élevant à plus de 20 % pour la main-d'œuvre originaire de la région côtière.

Cette véritable hécatombe fut ensuite oubliée ou passée sous silence... Le succès technique passa au premier plan, et la SCB bénéficia des retombées médiatiques de ses réalisations à l'occasion de l'exposition coloniale de 1931 organisée par le maréchal Lyautey. Pour ce qui est des habitants de l'Afrique équatoriale française, ce fut une toute autre affaire. Les déplacements de populations autochtones et l'indisponibilité des travailleurs mobilisés à la réalisation d'un ouvrage dont l'ampleur dépassait de très loin les possibilités locales, désorganisèrent les structures tribales et le fragile équilibre qui caractérisait l'économie de subsistance de ces contrées. À l'issue de ce gigantesque chantier, le Congo était exsangue...







En Europe de l'Est, la SCB poursuivit le chantier de Gdynia jusqu'à la guerre et remporta, face à la concurrence allemande, un très important contrat d'assainissement dans la province du Pantchevo, en Yougoslavie. Par la suite, la société put réaliser une voie ferrée dans la zone ainsi asséchée.

En Afrique, la SCB réalisa, outre ses chantiers du Congo, le port de Tamatave à Madagascar et celui de Djibouti dans le golfe d'Aden. Elle commença également, avant le second conflit mondial, un énorme barrage sur le fleuve Niger, près du village de Sansanding.

Comme on le voit, elle concentrait, à cette période, l'essentiel de ses activités sur un petit nombre de contrats géants.



Plan du port de Tamatave, Madagascar, 1932
archives SPIE.

BILAN STRATÉGIQUE ET FINANCIER DE LA SCB DE SA CRÉATION AU SECOND CONFLIT MONDIAL

1re PHASE : LA CRÉATION DES ÉTABLISSEMENTS ERNEST GOÜIN ET LES DÉBUTS DE LA SCB

Ernest Goüin, entrepreneur charismatique et innovant, sut insuffler du dynamisme à ses équipes tout en maîtrisant les risques économiques et financiers, dans une période riche en opportunités mais qui, néanmoins, ne fut pas exempte d'importantes crises politiques. Dix ans après sa création, l'entreprise employait plus de 2 000 ouvriers.

année	effectifs (personnel ouvrier)
1849	350
1852	500
1854	1200
1856	2000

Source : Thien Rang-Ri Park, volume 1.

La croissance du chiffre d'affaires et des résultats des Établissements Ernest Goüin (cf. annexe 3-a) fut véritablement exceptionnelle pendant l'âge d'or que constitua le Second Empire pour les entreprises et pour l'économie française. Les marges, encore réduites pendant les années de jeunesse de l'entreprise, s'envolèrent littéralement à partir de 1860. À titre d'illustration, la capacité d'autofinancement évolua comme suit :

Exercices	Capacité d'autofinancement/CA TTC
1846-47 à 1855-56	2,6 %
1856-57 à 1859-60	3,9 %
1860-61 à 1864-65	13,9 %
1865-66 à 1870-71	38,0 %

Cf. annexe 3-a

D'abord constructeur de locomotives, Ernest Goüin étendit son activité aux charpentes métalliques et décida de devenir entrepreneur de travaux publics, comprenant l'énorme potentiel que recelait le marché des infrastructures ferroviaires. Dans la décennie 1860, la part du génie civil dépassa 40% du chiffre d'affaires. Cette évolution s'avéra comme un choix stratégique déterminant, qui marqua en profondeur la culture de l'entreprise.

Quand les lumières de l'Empire s'éteignirent, les agapes se firent plus frugales. La concurrence devint plus rude dans un marché ferroviaire en forte régression, car la construction du réseau français de voies ferrées marqua une pause jusqu'à la relance du plan Freycinet en 1878. Fort des références de la SCB et de la qualité de ses équipes, Ernest Goüin entreprit alors de se développer hors de France – principalement dans le domaine colonial des travaux publics – portant ses efforts sur l'empire

Exercices	Capacité d'autofinancement/CA TTC
1872-73 à 1875-76	10,2 %
1876-77 à 1880-81	13,7 %
1881-82 à 1884-85	13,3 %

Source : Thien Rang-Ri Park, volume 1.

colonial français en cours de formation et sur l'Europe (cf. annexes 3-b et 3-c). La part des activités « mécaniques et métalliques », encore largement prédominante à la fin de l'Empire, ne représentait plus que 20 % de l'ensemble en 1885, à la disparition d'Ernest Goüin.
Grâce à cette stratégie « projets infrastructures ferroviaires export », l'entreprise réussit une brillante performance. Bénéficiant en outre du « 3e réseau » en France, elle multiplia par plus de 3 son chiffre d'affaires [13] de 1870 à 1885.
Les marges fléchirent d'abord fortement – elles revinrent en fait à des niveaux plus normaux – avant de progresser à nouveau.
L'importance croissante des activités de travaux publics conduisit à réduire de façon significative les investissements dans les activités industrielles. De ce fait, les bénéfices, très largement réinvestis durant la période 1855-1870 quand il fallut construire et équiper les ateliers de mécanique (cf. annexe 3-a), donnèrent lieu, au contraire, à des distributions de dividendes [14] très significatives qui firent la fortune des actionnaires de la SCB.

Fives-Lille

2e PHASE : LA GRANDE EXPORTATION

Locomotives, parts de marché des fabricants français 1905-1913	
SACM	19 %
Fives-Lille	25 %
Cail	27 %
Schneider	16 %
SCB	13 %
Total	100%

Source : Thien Rang-Ri Park, volume 2

Ernest Goüin avait lancé la SCB hors de France mais en la cantonnant principalement en Europe et dans les colonies. Jules Goüin l'entraîna, quant à lui, dans des aventures plus lointaines : empire ottoman, Vietnam, Chine, Amérique du Sud.

Par goût et par formation, il ressentit manifestement plus d'attirance pour les activités d'entreprise que pour celles de l'industrie, mais il serait erroné de prétendre qu'il négligea le domaine de la mécanique. La SCB resta, en effet, tout au long de sa présidence un important constructeur de locomotives (cf. tableau ci-contre), et elle se diversifia, ses spécialités s'étendant aux compresseurs, chaudières et machines-outils. Elle aborda, en outre, le secteur militaire à la fin du siècle, avec des pièces d'artillerie et différents types de munitions.

Quelques années après que Jules Goüin eut pris en main les chantiers de la SCB, les retombées du plan Freycinet [15] s'amenuisèrent et le chiffre d'affaires de l'entreprise chuta fortement.

période	CA TTC moyen annuel (en millions de F)
1885-1890	35,5
1890-1900	14,4
1900-1914	25,2

Source : Thien Rang-Ri Park, volume 2

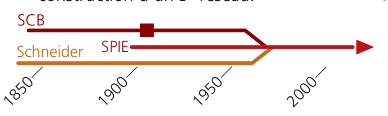
Touchée dans son ensemble par la récession, l'Europe ne pouvait apporter une source alternative de croissance. Mais en dépit de ce contexte très pénalisant, la SCB ne changea pas de cap, son président continuant à miser très largement sur le secteur ferroviaire. Il ne chercha à tirer profit ni des projets de trams et de métros, ni des opportunités qu'ouvrait l'énergie électrique et s'engagea sans doute trop timidement dans les marchés d'infrastructures portuaires. Elle se trouva de ce fait dépassée par des concurrents plus dynamiques et plus innovants, de création plus récente, GTM et SGE.

période 1908-1914	
entreprises	CA TTC mensuel moyen (en millions de F)
GTM	53,6
SGE	29,5
SCB	26,8
Fougerolle	22,3
RGCCF	22,3

Source : Thien Rang-Ri Park, volume 2

L'évolution comparée de la SCB et de Schneider – dont la stratégie se tournait prioritairement vers l'industrie – est également très éloquente. Contrairement au groupe du Creusot, qui réalisa

13 - *Le chiffre d'affaires était voisin de 34 millions de F en 1885, soit l'équivalent de 140 millions d'€ 2010.*
14 - *Plus de 85 % des résultats nets furent distribués pendant la période 1872-1885.*
15 - *Cf. « L'âge d'or du chemin de fer », p. 24-25. Ce plan lançait la construction d'un 3e réseau.*



un rigoureux effort pour se développer dans le domaine des ports – très porteur en France dans les années précédant le premier conflit mondial –, la SCB n'opéra pas le virage stratégique nécessaire. Pour relancer la croissance de l'entreprise au début du XXe siècle, Jules Goüin préféra suivre son penchant naturel pour les grands contrats internationaux.

	CA TTC moyen mensuel en millions de F	
période	SCB	Schneider
1885-91	34,4	32,9
1892-97	12,1	29,4
1898-1903	20,7	38,8
1904-08	25,5	48,4
1908-14	26,8	73,2

Source : Thien Rang-Ri Park, volume 2

Pour comprendre ses motivations, il faut également se replacer dans l'esprit du temps. Dans cette fin de siècle, où les puissances européennes entreprirent de bâtir d'immenses empires coloniaux, les hommes politiques sollicitèrent fortement leurs entreprises nationales pour les appuyer dans la réalisation et, le cas échéant, dans le financement des travaux d'infrastructures. Des hommes, comme Paul Doumer, n'hésitèrent pas à entraîner les pouvoirs publics et les sociétés de construction dans des projets qui, avec le recul, paraissent presque insensés et qui coûtèrent fort cher à la République, sans réelles retombées économiques à long terme.

Coulés dans le moule de cette civilisation d'expansion et de conquête, les hommes qui firent la réputation et l'histoire de la SCB partirent loin de leur terre natale pour devenir des bâtisseurs « au-delà des mers et tout autour du monde », selon les termes mêmes du petit-fils du fondateur, lors de son allocution de 1946, date du centenaire de la Société. Mais un glissement s'opéra alors dans les valeurs de la SCB : l'initiative devint audace, l'innovation voyage, et l'entrepreneur se fit aventurier, non sans panache…
L'épopée du Yunnan est l'illustration la plus évidente de ce glissement. Les conditions de réalisation du projet et les risques encourus par les équipes de chantier étaient, en effet, bien éloignés des standards traditionnels de la SCB en matière de sécurité – 20 % des 60 000 coolies employés trouvèrent la mort sur le chantier. La Société prit en outre, dans cette affaire, un risque financier considérable : comme on l'a noté, le tribunal arbitral valida une réclamation de 158 millions de F en 1908 [16]. Même si la SCB ne portait qu'une partie des risques [17], ses engagements étaient très élevés au regard de ses fonds propres[18]. La stratégie export de la SCB paraît donc pour le moins avoir été assez audacieuse.

exercice	capacité d'autofinancement / CA TTC
1885-87	16,8 %
1887-90	7,1 %
1890-1900	12,2 %
1900-07	5,9 %
1908-14	8,6 %

Cf. annexe 3-a

Cette remarque se reflète dans la volatilité des marges de l'entreprise (cf. tableau ci-contre). Très élevée au début de la présidence de Jules Goüin, elle baisse fortement avec la disparition progressive des bénéfices du plan Freycinet. Durant la difficile période de la fin du siècle, la SCB privilégie leur maintien au détriment de la croissance de son chiffre d'affaires.

Au début du XXe siècle, le contrat du Yunnan pèse sur sa rentabilité[19]. La Société continue néanmoins à verser des dividendes substantiels – elle distribue la quasi totalité de ses résultats durant les dix dernières années de la présidence de Jules Goüin (cf. annexe 3-a). Les marges se redressent après la fin de l'aventure chinoise, quand son fils Gaston lui succède, en 1908.

La SCB réussit une performance financière honorable sur la période 1885-1914. Elle est encore un des leaders reconnus et respectés de la profession. Mais face à des concurrents plus innovants et plus agressifs, elle a déjà amorcé son déclin à la veille de la Grande Guerre.

16 - *Ce qui correspondrait à environ 570 millions d'€ 2010 !*
17 - *Compte tenu de son association avec la Régie de construction des Chemins de Fer (RGCCF).*
18 - *Environ 6 millions de F en 1913.*
19 - *La marge capacité d'autofinancement / CA TTC tombe à moins de 2 % en 1906-1907.*

3e PHASE : LE PREMIER CONFLIT MONDIAL ET SES SUITES : STRATÉGIE ARMEMENT ET MÉCANIQUE, PÉRIODE 1914-1923

Le premier conflit mondial voit un très fort développement des activités d'armement et de mécanique alors que le chiffre d'affaires BTP décroît très sensiblement et devient quasi nul en 1917 et 1918 (cf. annexe 4). Les chiffres d'affaires annuels moyens de la période 1914-1923 ressortent comme il apparaît sur le tableau ci-contre :

	(en millions de F 1913)
CA moyen total	17,8
CA moyen mécanique	11,2
CA moyen TP	6,6







Tourelle à 2 canons de 305 pour cuirassé d'escadre, 1905
archives SCB.

L'activité est en retrait sensible par rapport à ses niveaux d'avant-guerre, le chiffre d'affaires TTC de 1914 s'étant élevé à 28 millions de F dont 20,3 millions pour le BTP. L'exportation – étranger et colonies –, qui avait représenté plus de 80 % de l'activité de 1885 à 1914, ne fournit plus que 34 % de l'activité. Cette diminution s'accompagne, en revanche, d'un net accroissement des marges [20] ainsi que d'une amélioration très significative du bilan de la SCB consécutive à cette progression de la rentabilité et à l'encaissement des comptes clients, non renouvelés, dans les activités BTP.

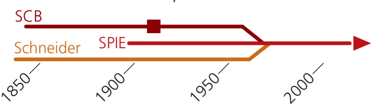
	1908-1914	1917-1918	
Capacité d'autofinancement en % du chiffre d'affaires	8,6 %	35,5 %	cf. annexes 3, 4 et 6
Fonds propres en % du total du passif	12,5 %	42,4 %	cf. annexe 7

4e PHASE : 1923-1940, RETOUR À LA STRATÉGIE DES GRANDS PROJETS INTERNATIONAUX DE BTP

L'embellie de la mécanique ne dura point. Dès 1924, la SCB enregistra un retournement de ses marchés. Les réparations de locomotives et les nouvelles commandes se tarirent dans un contexte économique de forte inflation, où les opérateurs ferroviaires se virent interdire des hausses tarifaires. Le début de l'année 1925 fut, en outre, marqué par une récession de près de 10 % de la production industrielle. Le chiffre d'affaires « mécanique » de la SCB s'effondra. Est-ce à dire que la Société n'avait aucune marge de manœuvre ? Non, car en fait la demande fut très forte dans ce domaine durant l'entre-deux-guerres, les industriels cherchant à compenser l'inflation des coûts par une mécanisation plus poussée de leurs productions, ou s'équipant pour aborder de nouveaux marchés en pleine croissance, tel celui de l'automobile.

La SCB qui, après le décès de Gaston Goüin, n'avait pas rénové ses équipements utilisés à pleine capacité pendant plusieurs années ne sut pas, non plus, rechercher des diversifications. Elle resta cantonnée dans ses activités traditionnelles où le peu de marchés restant était enlevé à vil prix par des

20 - *L'arrêt de l'activité BTP obligea la SCB à réintégrer les provisions latentes qu'elle conservait au niveau des contrats à titre de sécurité. Cette opération était indispensable, en raison de la création de l'impôt sur les sociétés.*



concurrents en sous-charge, avides de chiffre d'affaires pour assurer leur survie. Le résultat fut désastreux, la Société enregistrant de lourdes pertes dès 1925, qui provoquèrent le départ du président Roland Gosselin, remercié par les actionnaires. Face à cette situation, la fermeture des ateliers de Paris devenait inévitable. Les équipements réutilisables furent transférés à la LBC (Locomotives Batignolles-Châtillon) à Nantes, et les terrains cédés à la ville, la plus grosse parcelle lui rapportant l'équivalent de 2,7 millions de F 1913 [21], le centuple de la valeur d'acquisition au milieu du XIXe siècle. Cette opération immobilière et l'arrêt des activités déficitaires permirent à la SCB de rétablir sa situation financière grâce à la trésorerie et aux importantes plus-values qui en résultaient.







Dès 1923, la SCB reprit son effort de développement dans les colonies et à l'export, l'activité France restant négligeable. Son chiffre d'affaires progresse rapidement pour atteindre l'équivalent de 30 millions de F 1913 au titre de l'exercice 1930. Mais il régresse ensuite, dans le contexte de la crise économique mondiale. Notons

en millions de F courants	résultat net	dividende	taux de distribution
1934-1935	3,28	3,25	99,1%
1935-1936	3,34	3,27	97,9%
1936-1937	4,38	4,35	99,3%
1937-1938	5,50	5,49	99,8%
1938-1939	10,36	7,95	76,7%
1939-1940	5,54	5,35	96,6%
Moyenne période			94,9%

Source : archives Schneider - compte-rendu des AGO

que la SCB distribue la quasi-totalité de ses résultats durant la décennie précédant le second conflit mondial, ce qui obère sans doute sa capacité de développement.
On constate par ailleurs (cf. annexe 7), que le bilan se dégrade à nouveau en raison sans doute des paiements difficiles sur certains chantiers tel que Gdynia. Les fonds propres qui, en 1925, représentaient 54 % du passif du bilan n'en représentent plus que 13 % en 1940.

	résultat net	
	en millions de F courants	en millions de F 1913
1934-1935	3,28	0,60
1935-1936	3,34	0,57
1936-1937	4,38	0,49
1937-1938	5,50	0,55
1938-1939	10,36	1,00
1939-1940	5,54	0,49
Moyenne période	n.s.	0,62

Source : archives Schneider - compte-rendus des AGO

21 - *Soit 8 millions d'€ 2010. Les prix au m² étaient de 700 F environ, soit 350 € 2010.*



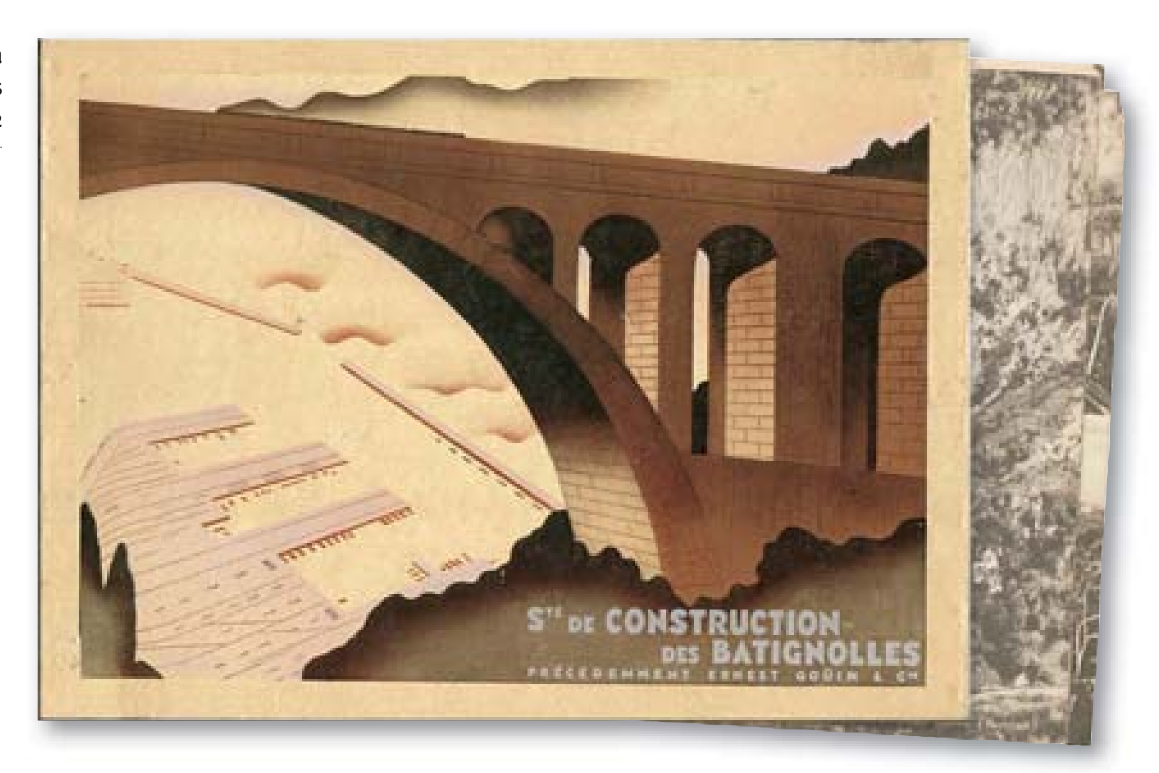
La rentabilité s'est-elle aussi dégradée par rapport à la période précédant le premier conflit mondial, où les dividendes annuels approchaient 2 millions de F 1913. Les études réalisées par le professeur Barjot[22] montrent, en outre, que la performance de la SCB est inférieure à celle de ses concurrents GTM et SGE sur la période 1919-1939.

Un autre élément essentiel est évidemment la concentration des risques sur un petit nombre de grandes affaires. L'arrêt des activités mécaniques, en 1927, fut néfaste à cet égard, puisqu'il faisait disparaître une source de chiffre d'affaires complémentaire, plus régulière dans le temps. La SCB chercha à atténuer ce risque de « volatilité » des grands projets en investissant une partie de ses fonds propres dans des participations générant un flux récurrent de dividendes[23]. Mais le remède était insuffisant face à des risques unitaires considérables, comme le chantier du port de Gdynia.

Autofinancement brut moyen de 1929 à 1939 (en millions de F 1913)

SCB	GTM	SGE
0,35	0,85	1,14

Il apparaît, en définitive, que la SCB ne sut pas capitaliser sur les retombées financières, pourtant substantielles, de ses activités d'armement et de réparation ferroviaire pendant la Première Guerre mondiale et les quelques années qui suivirent. En fait, après la disparition de Gaston Goüin, elle ne fut jamais gérée par un véritable entrepreneur, capable d'imaginer et d'initier des ruptures stratégiques et d'imprimer un nouvel élan.



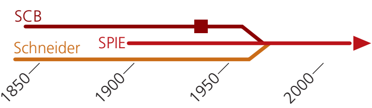
Livret de présentation de la Société de Construction des Batignolles édité en 1932
archives SPIE.

Les ateliers de mécanique fermés, et sans base d'activité en France, elle se tourna à nouveau vers le grand large et vers les projets géants de BTP. Elle le fit d'ailleurs dans un contexte difficile, avec des clients souvent peu solvables, des banques françaises sans ressources qui ne constituaient plus un réel appui pour les exportateurs nationaux[24], et des banques américaines qui concrétisaient rarement leurs

22 - *D. Barjot, « La grande entreprise française de travaux publics, 1883–1974, contraintes et stratégies. »*

23 - *Participations anciennes majoritaires dans des sociétés concessionnaires de chemins de fer créées au XIXe siècle (Corrèze, Limagne, Tunisie), sociétés mécaniques dont la LBC était la plus importante, participations minoritaires dans des sociétés de transport, bons du Trésor français et étrangers.*

24 - *La France, créditrice avant 1914, était devenue débitrice après la guerre, ayant dû contracter une dette de 31,4 milliards de F (près de 100 milliards d'€ 2010) auprès des États-Unis et de la Grande-Bretagne. Les placements français à l'étranger ne représentaient plus que 7 % du total mondial en 1939, contre 25 % en 1913.*



promesses. Elle sut, néanmoins, faire preuve d'agressivité commerciale et d'imagination financière. Elle innova notamment en recourant largement aux fournitures allemandes dans le cadre de procédures de dommages de guerre.



Mais la crise des années 30 accentuera encore ces problèmes, les détenteurs de capitaux se montrant de plus en plus réticents à l'égard des placements internationaux. Le montage du financement des grandes infrastructures devint, de ce fait, de plus en plus délicat, comme l'illustrent les difficultés permanentes rencontrées par la SCB en Pologne ou en Yougoslavie.

Confrontée à un environnement économique et politique défavorable, dépendant d'un petit nombre de projets complexes et risqués, sans réelle possibilité de croissance dans le domaine restreint d'activités où elle s'était elle-même cantonnée, renonçant à remettre en cause ses orientations stratégiques antérieures et à saisir de nouvelles opportunités de développement, la SCB hypothéqua son avenir. Ce furent, en fait, la fidélité à son passé et le manque de vision de ses dirigeants qui, plus que la récession des marchés, précipitèrent son déclin.

« Messieurs, je viens d'éprouver la plus grande joie de ma vie. Messieurs, le Creusot vient de vendre quinze locomotives à l'Angleterre ! Vous avez entendu, Messieurs, à l'Angleterre ! »

Eugène Schneider, 3 juin 1865, intervention à la tribune du Corps législatif
D'après Elvire de Brissac, *Ô dix-neuvième !*



Marteau-pilon dans une usine sidérurgique du Creusot

NAÎTRE ET RENAÎTRE ■ 6

NAISSANCE DE SCHNEIDER ET Cie ET DU ROYAUME INDUSTRIEL DU CREUSOT

XIXe SIÈCLE


Adolphe Schneider, gérant de 1836 à 1845
archives Schneider.

Aucune société française ne s'illustre autant que Schneider au XIXe siècle dans le développement de la trilogie énergie-vapeur, industrie du métal, ferroviaire... Mais son fondateur ne tarde pas à chercher des débouchés complémentaires à la production de ses ateliers du Creusot. Les travaux publics constituent une diversification immédiate : les ponts et les charpentes métalliques sont nécessaires à la construction des lignes de chemin de fer.

L'ÈRE DE L'ACIER

C'est le 25 août 1836 que les deux frères Schneider[25] rachètent les établissements métallurgiques du Creusot. Créés en 1762, ces établissements, les premiers en France à faire fonctionner des hauts fourneaux au coke, produisirent des canons à partir de 1789, puis sous le Ier Empire. Achetés sous la Restauration par Manby et Wilson, et réorganisés en forge anglaise dès l'année suivante en 1827, ils tombèrent en faillite en1833. L'affaire est alors reprise par un groupe d'investisseurs, Adolphe et Eugène Schneider n'intervenant qu'en tant que gérants pour le compte de deux commanditaires, le banquier Seillière et M. Boigues. Le fonds social est fixé à 4 millions de F, divisés en 80 actions de 50 000 F chacune, dont 60 sont détenues par MM. Seillière et Boigues, qui forment le conseil de surveillance, et 8 actions aux mains des frères Schneider, 12 actions étant mises en réserve.


Royaume industriel du Creusot



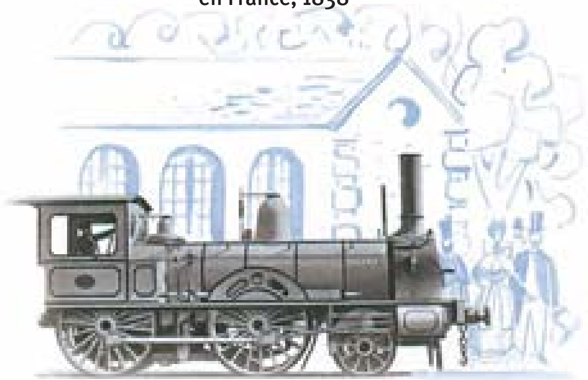
Adolphe, l'aîné, prend en charge la direction commerciale à Paris, tandis qu'Eugène est responsable de la direction technique. Lorsqu'Adolphe meurt accidentellement en 1845, Eugène reste seul gérant et la société prend la raison sociale « Schneider & Cie », qu'elle conservera jusqu'en 1949.


Eugène Schneider, gérant de 1836 à 1875
archives Schneider.

Né en 1805, Eugène a suivi, à partir de 1822, les cours du soir de l'École centrale à Paris. Comme il est courant à l'époque, c'est un admirateur de l'Angleterre où il se rend à deux reprises, en 1840

25 - *Cf. annexe 9, généalogie simplifiée de la famille Schneider.*

Première locomotive construite en France, 1838



Locomotive « Great Eastern Railway », 1865
archives Schneider.

l'instar des Goüin, il acquiert la conviction que la France doit égaler la Grande-
ı'elle en a la capacité.







ıps n'est plus à la fabrication des armes des guerres napoléoniennes à l'heure
es technologies sont la navigation à vapeur et les chemins de fer.
hète des terrains à Chalon-sur-Saône et y installe des chantiers destinés à la
eaux à vapeur et en 1840, il reçoit la commande de 4 machines de 450 CV
bots transatlantiques prévus par la loi de 1840. Puis les Chantiers de Chalon
ıremier remorqueur pour la Saône et les premiers vapeurs pour la navigation
ıstitue le problème de transport le plus important à résoudre à cette époque.

ı 1854, les chantiers réalisent tous les nouveaux moyens de transport du Rhône,
ıeurs » – bateaux-grappins qui se hissaient sur des chaînes placées au fond
e pour franchir les rapides encore nombreux sur le Rhône – des bateaux pour
ırs et des bateaux de plaisance.

on des premières machines à vapeur pour les chemins de fer, dans les années
/ait placé les Britanniques en position de leaders pour la fabrication de rails et de machines. Mais cela ne décourage pas Eugène Schneider. Les usines du Creusot vont fabriquer la première locomotive française en 1838, quelques années avant Ernest Goüin dans son atelier des Batignolles. Très vite, le développement du chemin de fer se transforme en révolution ferroviaire, après la loi tant attendue de 1842. Les usines du Creusot accroissent sensiblement leur secteur « locomotives » qui devient, en 1846, l'activité principale de Schneider.

Les ingénieurs de la société conçoivent un procédé essentiel, les bandages sans soudure pour roues de locomotives et de wagons. Ce sont 700 locomotives qui sont livrées entre 1855 et 1865, dont 40 % pour l'exportation. La fourniture à la compagnie britannique « Great Eastern Railway », d'une quinzaine de machines marque l'apogée du succès. Comme les compagnies de chemins de fer le paient pour partie en actions, Eugène Schneider devient membre de plusieurs conseils d'administration où sont décidées les commandes. Outre les lignes Paris-Sceaux, Montereau-Troyes et le chemin de fer du Centre, il entre au conseil d'administration de la Compagnie du PLM (Paris-Lyon-Méditerranée).

PONTS ET CHARPENTES

Les chemins de fer réveillent l'ensemble de l'économie et provoquent d'autres innovations dans le bâtiment et le génie civil. Les constructions des gares et des ponts sont révolutionnées par les nouvelles techniques sidérurgiques.

Les Chantiers de Chalon réalisent, en 1853, leur premier pont en « fil de fer », celui de Lyon-Vaise, au moment où se développent à une échelle nationale les constructions de ponts en concession. Dans la décennie suivante, ils vont livrer plus de 450 ponts pour la France et l'étranger. C'est le tournant décisif de l'introduction du métal dans la construction des ouvrages d'art et celui de l'entrée des sidérurgistes dans les travaux publics : les Goüin et les Schneider suivent une même logique économique et commerciale. La France va donner ses lettres de noblesse à la construction des ponts métalliques.

Dès 1857, les Chantiers de Chalon construisent leur première charpente pour les entrepôts de Bercy. Comme pour les ponts, la maîtrise de la charpente métallique les amène à répondre à des demandes étrangères qui les transforment en exportateurs de grande réputation. Ils effectuent sous

SCB
Schneider SPIE
1850 1900 1950 2000



Le Creusot, écomusée de la communauté, Jean Rixens (1846-1924) : *Les Fondeurs*, 1887, huile sur toile

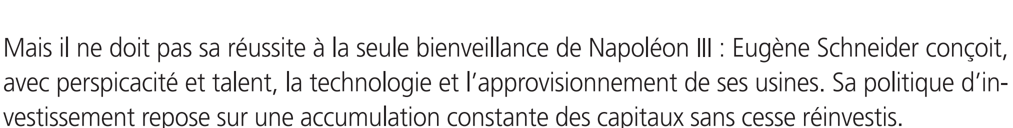
Le pont transbordeur, Rouen


PLM


le Second Empire un grand nombre d'ouvrages, telles la deuxième gare d'Orléans, en 1867, et les gares de Civita-Vecchia et d'Alicante en 1859, mais surtout la gare d'Austerlitz à Paris en 1868, dont les caractéristiques de portée étaient exceptionnelles. La ferme centrale franchit, en effet, plus de 51 mètres entre appuis.

La construction de la Galerie des Machines de 39 000 m², lors de l'Exposition universelle de 1878 à Paris, ainsi que les coupoles de l'Observatoire de Bordeaux, en 1883, représentèrent une autre performance.

Saint-Simonien de la première heure, Eugène Schneider est un membre influent de l'entourage de Napoléon III et il effectue une brillante carrière politique durant le Second Empire. Les commandes publiques et le jeu des relations au sommet créent des débouchés et élèvent l'activité de la société au plus haut niveau.
À l'instar des Pereire, il figure dans tout ce qui prend naissance au plan économique, que ce soit dans les domaines industriel ou bancaire. Il devient régent de la Banque de France en 1854, premier président du Comité des Forges en 1864 et cofondateur la même année de la Société Générale, ainsi que vice-président du PLM.


Mais il ne doit pas sa réussite à la seule bienveillance de Napoléon III : Eugène Schneider conçoit, avec perspicacité et talent, la technologie et l'approvisionnement de ses usines. Sa politique d'investissement repose sur une accumulation constante des capitaux sans cesse réinvestis.

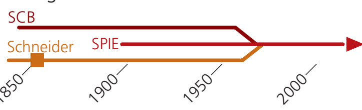
LA NAISSANCE D'UNE DYNASTIE INDUSTRIELLE

Schneider et Cie, qui ne devait durer à l'origine que douze ans à compter du 1er janvier 1837, voit son capital porté à 5 millions de F en 1845 et jusqu'à 27 millions en 1873 [26]. En 1853, Eugène Schneider fait modifier la structure du capital pour mieux répartir les actions et éviter de dépendre exagérément des banques. Il fait aussi prolonger la durée de la société jusqu'en 1873. Dès 1855, il possède la majorité des actions de sa société. En 1867, Eugène Schneider fait élire au poste de gérant son fils Henri. Le niveau technique des ateliers du Creusot croît considérablement de 1838 à 1867, et il en avait bien besoin. En effet, le fer produit au Creusot avant 1836 était d'une qualité très médiocre. Aussi, dans les années 1838 et 1839, est introduit un matériel beaucoup plus performant et les innovations dans les ateliers sont vivement encouragées. À titre d'exemple, en 1841, un ingénieur, François Bourdon, met au point le premier marteau-pilon du monde. Fonctionnant à vapeur, celui-ci permet la fabrication de pièces de forge d'une taille considérable. Eugène Schneider augmente le nombre de hauts fourneaux de 4 en 1844 à 10 en 1857. Cherchant à économiser la main-d'œuvre, il investit sans cesse pour rationaliser son outil de production et en améliorer l'efficacité. En 1867, il réalise la construction d'une forge de 16 hectares capable de produire 150 000 tonnes de fer à l'année.



Par ailleurs, il mène une politique d'intégration des activités de son groupe en amont, en effectuant des travaux dans les bassins houillers pour relier les gisements et, pour s'assurer une sécurité d'approvisionnement en charbon, en entrant dans la société anonyme des houillères de Brassac, de Beaubrun et des mines de Montand.
À partir de 1860, la firme va se consacrer au développement de l'acier, nouvelle révolution sidérurgique après la domination du coke pour la production de fer et de fonte. C'est, en effet, l'époque où les procédés nouveaux autorisent une production d'acier à un prix nettement réduit,

26 - *Plus tournée vers les TP que Schneider, la SCB avait un capital largement inférieur à cette date.*





Le marteau pilon



permettant une vaste substitution au fer. Eugène Schneider achète le brevet du convertisseur de Sir Henry Bessemer qui permet de fabriquer directement de l'acier à partir de la fonte, procédé qui consiste à brûler le carbone en insufflant de l'air au cours de la fusion. Cette invention de 1859 est rapidement complétée par un autre procédé, celui d'Émile Martin, qui utilise aussi la cuisson des ferrailles, ce que ne permettait pas le procédé Bessemer. Une aciérie est construite au Creusot, en 1867, basée sur le procédé Martin. Au début des années 1870, Eugène Schneider se dote d'une aciérie Bessemer et agrandit la première aciérie Martin.

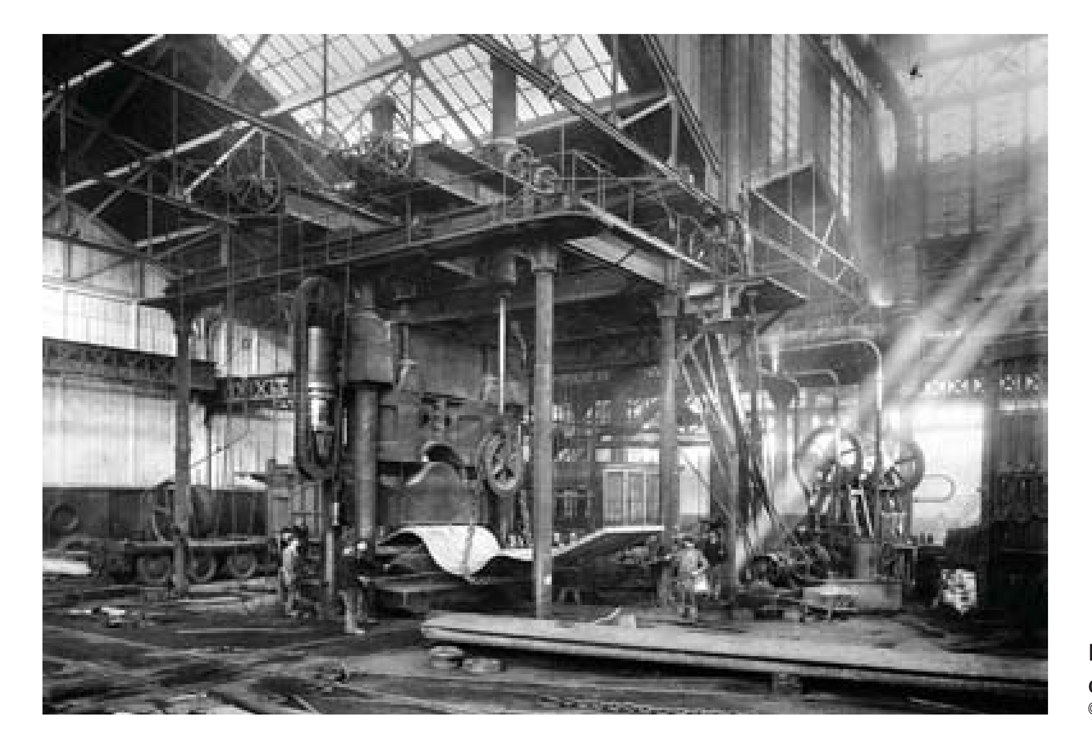


Le marteau-pilon de 100 tonnes, en service au Creusot de 1875 à 1930
archives Schneider.

La guerre de 1870 offre à Schneider et Cie, qui produit déjà des composants d'artillerie (batteries, bouches à feu, affûts), l'occasion de créer un matériel d'artillerie en compétition avec les canons Krupp en acier fondu. La mise au point de ce nouvel acier amène les ingénieurs du Creusot, MM. Osmond et Werth, à fonder la science métallographique contemporaine. Ils publient leurs travaux dans *Théorie cellulaire des propriétés de l'acier* en 1885.

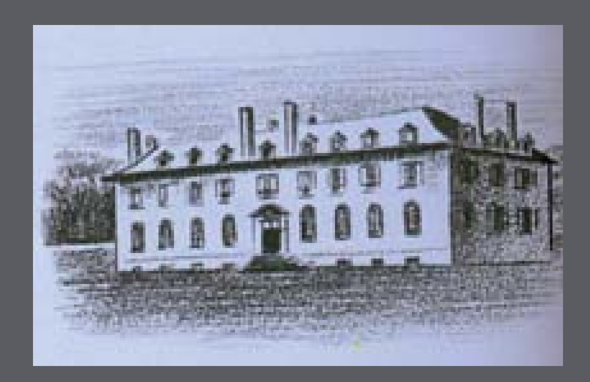
Alors que se développent de nouveaux aciers dans la décennie 1880, les usines du Creusot acquièrent des séries de brevets tant dans le domaine des ferrochromes que pour la réalisation des aciers au nickel, au manganèse et au silicium. Ceux-ci permettent de construire des blindages, des armes de guerre et des munitions, offrant des débouchés très importants à la société : plus de vingt nations étrangères achètent le canon 75 de Schneider dans la décennie 1890. La reconstruction des ponts détruits par les Allemands va également représenter un débouché à côté de la construction des charpentes, des portes d'écluse et des rails.

Henri Schneider (1840-1898), bien que régent de la Banque de France, vice-président du Comité des Forges, administrateur des chemins de fer du Paris-Orléans et du Midi, est moins « entrepreneur »



Presse à gabarier de 3000 tonnes, Le Creusot
© Boyer / Roger-Viollet.

Une politique sociale « éclairée »



L'infirmerie-hôpital en 1845
archives Schneider.



L'École Spéciale du Creusot
archives Schneider.



Une salle de l'Hôtel-Dieu du Creusot
archives Schneider.

Dès l'origine, Schneider va mener une politique sociale « éclairée », fondée sur un triptyque – la santé, le logement et l'enseignement – qui constitue une avancée remarquable pour l'époque. En dehors de quelques rares entrepreneurs « sociaux » (Koechlin, Leclaire, Godin, Goüin) le XIXe siècle se distingue par un égoïsme caractérisé des classes sociales dirigeantes à l'égard des classes laborieuses.
Même s'il s'agit aussi de s'attacher la main-d'œuvre et de favoriser la qualité du travail, l'approche n'en reste pas moins généreuse et intelligente.
Des cités ouvrières sortent du sol à la Ville-Dieu et à Montchanin alors qu'il n'existe dans ces années 1860 que trois ou quatre exemples similaires, dont le célèbre Familistère [27] de Godin, et que les lois sur le logement social n'interviendront qu'à la fin du siècle.

Les Schneider créent, dès 1837, une infirmerie y associant rapidement une prestation médicale gratuite et un service gratuit de soins à domicile, puis un véritable hôpital en 1879. Ils ouvrent un hôtel-Dieu à la fin des années 1880.
Alors que l'idée est quasiment révolutionnaire, ils fondent une caisse de prévoyance en 1838 offrant des prestations médicales et des allocations au personnel. Celle-ci distribue aussi des pensions aux parents des ouvriers morts au travail, soixante ans avant la loi qui rendra cette couverture obligatoire.
Une caisse et une maison de retraite voient le jour en 1877, également soixante ans en avance sur les dispositions légales.

Ils ouvrent aussi, dès 1836, une école primaire et une école supérieure technique pouvant recevoir deux cents élèves et un cours de préparation aux grandes écoles françaises d'ingénieurs. Mais, très rapidement, ils mettent aussi en place des écoles d'apprentissage par corps de métiers. Ils créent des bourses pour les sujets doués qui veulent poursuivre leurs études d'ingénieur et ils participent à la fondation d'écoles publiques.

Type de maison ouvrière
archives Schneider.

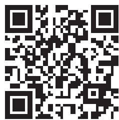


27 - *Coopérative ouvrière s'inspirant des idées de Fourier, le fondateur du Phalanstère.*

Phalanstère







que son père Eugène I. Il développera néanmoins son groupe durant la sévère récession de la fin du siècle, notamment grâce aux fournitures d'armement. Mais il laissera Henri de Wendel, membre du conseil de surveillance de Schneider et Cie en 1877, réaliser en Lorraine un complexe industriel de premier plan qu'il aurait pu construire lui-même et dont il va dépendre. En 1888, il crée cependant de nouveaux ateliers au nord des usines du Creusot.



Henri Schneider, cogérant de 1867 à 1875, gérant de 1875 à 1898
archives Schneider.

LE DÉVELOPPEMENT DE L'ÉLECTRICITÉ





Son fils Eugène II (1868-1942), plus dynamique, saisit les nouvelles opportunités qu'offre l'électricité – les premières réalisations en la matière datent de 1888 avec l'éclairage public à Paris – et crée des ateliers d'électrochimie et d'électrométallurgie, l'électricité autorisant la fabrication d'aciers spéciaux grâce aux très hautes températures qu'elle permet d'atteindre. À l'inverse de son père, il est doté d'ambitions parfois excessives.

L'électrification des usines du Creusot en 1897 permet l'ouverture d'un atelier de construction de matériel électrique, qui fournit des locomotives électriques aux tramways de Grenoble en 1900 et du matériel électrique pour le Métropolitain. Schneider est chargé de l'éclairage de la rive gauche de Paris en 1903 à partir de l'usine d'Issy.
L'association avec la société Westinghouse permet à la société de se lancer dans la construction de matériel (des alternateurs, des transformateurs et des moteurs).



Eugène II Schneider, cogérant de 1896 à 1898, gérant de 1898 à 1942
archives Schneider.

Les fortes commandes d'acier dues aux travaux du Métropolitain entraînent un sensible accroissement des cadences qui se traduisent par des grèves en 1899, à la suite desquelles sont nés les délégués ouvriers. Puis de 1902 à 1904, la firme traverse une crise de grande ampleur en raison d'une surcapacité générale en Europe de l'Ouest.

LES ACTIVITÉS INTERNATIONALES

Eugène II fait croître la part du chiffre d'affaires étranger dans le chiffre d'affaires total qui passe de 14 % à 31 % entre 1894 et 1912. La Russie constitue un débouché important depuis la conclusion de l'alliance franco-russe de 1893 et Schneider va participer à un consortium avec De Wendel et la Banque de Paris et des Pays-Bas pour fournir les usines métallurgiques russes... projet qui s'achève par des pertes. Eugène II se détourne alors de la Russie, marché trop incertain.
Par ailleurs, déçu de l'attitude des banques dans l'affaire russe, il décide de créer sa propre banque. En 1904, il s'associe avec De Wendel et plusieurs banquiers[28] pour fonder la Banque de l'Union Parisienne (BUP) qui, en 1907, organisera la fusion de plusieurs sociétés concessionnaires de production et distribution d'électricité, non rentables en raison de leur taille insuffisante, en une seule entité dénommée Compagnie Parisienne d'Électricité (CPDE), dont Schneider détiendra 5 000 actions.
Eugène II Schneider profitera de la politique initiée à partir de 1903 selon laquelle le gouvernement français n'autorisait l'admission à la Bourse de Paris d'emprunts étrangers qu'en échange de l'utilisation d'une partie des fonds levés à des achats de produits industriels français.

LES CHANTIERS DE CHALON ET L'ACTIVITÉ TRAVAUX PUBLICS DE SCHNEIDER

L'ouverture de la grande forge, en 1862-1867 au Creusot, permet un formidable développement des constructions métalliques. La structure métallique de la forge est constituée d'éléments préfabriqués autorisant une halle de 3 600 m² sans murs de refend, laissant libre l'espace au sol. Le succès de ce bâtiment est tel qu'il est construit à nouveau pour des usines, des grands ateliers et surtout pour les gares de chemins de fer.

28 - *Dont Neuflize, Mallet, Hottinguer et Vernes.*

UN FOISONNEMENT D'IDÉES ET DE RÉALISATIONS NOUVELLES

Les grands travaux sont, à cette époque, favorisés par les idées libérales diffusées par Becquey, le directeur de l'École des Ponts et Chaussées, en matière de concessions. Schneider va être amené à s'intéresser aux canaux, aux infrastructures de chemins de fer et aux ponts.

La construction du canal du Centre et du canal Saint-Louis qui desservent les établissements du Creusot conduit la société à réaliser ses premières écluses en métal. Les travaux du chemin de fer de 6 km des mines de fer d'Allevard la poussent à s'intéresser directement aux travaux publics.



Brest (Finistère), le pont tournant
© Collection Roger-Viollet.

À partir de 1853, les ponts livrés par les Chantiers de Chalon qui bénéficient des inventions de Seguin – ponts à fil de fer – vont figurer dans la liste des ponts « historiques » : le pont Morand (1853), le pont tournant de Brest construit en 1860 et le viaduc de Grandfrey, à Fribourg, en 1878. Ils demeurent jusqu'à la fin du siècle une production essentielle dans le catalogue des ateliers. Ils les assemblent ou les livrent en pièces détachées sans s'occuper des fondations et des maçonneries. Mais le rapprochement avec l'entreprise Hersent et les nécessités liées à la réalisation des contrats propres à Schneider vont amener les chantiers de Chalon à se transformer en entreprise de travaux publics.

Le développement de caissons métalliques pour réaliser des fondations à l'air comprimé pousse Eugène I et Schneider à créer, aux alentours de 1865, un département spécifique pour leur fabrication. Les techniques d'utilisation de l'air comprimé venaient de connaître d'importantes innovations sur le chantier du percement du Mont-Cenis (1857-1871). L'ingénieur suisse Daniel Colladon avait, dès 1852, lancé l'idée de se servir de l'air comprimé par des compresseurs pour procéder à l'excavation et à l'aération du tunnel pendant les travaux. Il avait démontré que l'air comprimé, destiné à actionner les machines perforatrices, peut se transporter, avec une perte mineure de puissance, à de grandes distances. L'ingénieur anglais, M. Bartlet, exécuta, dès 1855, la première machine perforatrice fonctionnant à l'air comprimé. C'est Germain Sommeiller qui modifia la perforatrice Bartlet et dirigea le percement du tunnel.

À peu près à la même époque, Hildevert Hersent réalise le pont de Kehl en exécutant les fondations grâce à l'air comprimé. Schneider livre, à partir de 1865, les premiers caissons pour les ponts d'Arles et de Saint-Gilles et, associé à l'entreprise Hersent, réalise plusieurs chantiers en Autriche, notamment sur le pont de Linz.

TRAVERSÉE DE LA MANCHE, DÉJÀ LA CONCURRENCE ENTRE TUNNEL ET PONT

C'est l'époque où le projet de tunnel sous la Manche excite les esprits des deux côtés de la Manche, une concession ayant même été accordée en 1875 pour un tunnel, mais sans succès comme on l'a vu. Aussi Hersent et Schneider étudient-ils le moyen d'édifier sur la Manche un pont géant reliant la France à la Grande-Bretagne par une double voie ferrée, dont les piles seraient fondées à l'abri d'un caisson métallique capable de descendre à 50 mètres de fond. Mais après la présentation officielle de son projet, la Société d'études Chemin de fer et Pont sur la Manche, qui regroupait les deux sociétés et des entreprises anglaises, dut renoncer en raison de la position des généraux britanniques !

En revanche, les deux sociétés travaillent dans le domaine portuaire, tant au port militaire de Toulon que pour la forme du bassin de radoub de Saigon, à Bordeaux ou à Lisbonne pour la construction de

kilomètres de quais le long de la Garonne ou du Tage. Le marché des caissons est toutefois limité ; les commandes sont très cycliques, ce qui pose des problèmes de plan de charge.

UN NOUVEL OBJECTIF, LA QUALITÉ

Pour renforcer les ateliers de Chalon, qui sont à l'origine de l'activité travaux publics de son groupe, Eugène Schneider recrute, en 1895, Maurice Michel-Schmidt chez Hersent, en remplacement du directeur Pradel. Ce centralien avait dirigé la filiale des travaux pneumatiques et des fondations à l'air comprimé des caissons du port de Lisbonne et avait participé aux études des fondations dans le groupe d'études du pont sur la Manche. Les Chantiers de Chalon, qui appartiennent au Département de la Construction, sont fort bien situés du point de vue de la desserte des chemins de fer et des canaux [29]. Surnommés « Le Petit Creusot », ils jouissent d'une autonomie qui est celle d'un centre de profit d'aujourd'hui, et dès 1880, sont dotés d'une comptabilité propre.

En revanche, les bons ouvriers ne sont pas sur les Chantiers de Chalon mais au Creusot, où les conditions de rémunération, les niveaux de formation et les avantages sociaux sont bien supérieurs. Les contremaîtres de Chalon ont, sous leurs ordres, un personnel ouvrier moins discipliné et souvent négligent. Maurice Michel-Schmidt conserve, dans un premier temps, les méthodes de travail de son prédécesseur Pradel, mais il doit réorganiser le fonctionnement de l'usine à la suite des graves déficiences techniques de fabrication qui provoquèrent l'effondrement de plusieurs ponts livrés au Chili.

La réputation de Schneider et Cie est en jeu. Maurice Michel-Schmidt entend donc moderniser l'outillage vieillot et peu efficace, et améliorer le professionnalisme du personnel. Il organise alors un véritable « espionnage industriel » en demandant à Berthet, son chef d'atelier de travaux publics, de se faire embaucher dans les trois sociétés parisiennes de travaux publics (Daydé et Pillé, Baudet et Donon, Moisant Laurent Savey), afin de connaître leurs méthodes de travail, les éventuelles nouveautés de leur outillage pour la fabrication des infrastructures en acier, et de tenter de débaucher des ouvriers ou des contremaîtres de qualité.



La différence des salaires entre Chalon et Paris empêche l'aboutissement de ce projet ; les contremaîtres parisiens refusent de venir. Mais Maurice Michel-Schmidt réussira néanmoins à renouveler et à faire croître ses effectifs qui passent de 350 ouvriers sous Pradel à 1 200 en avril 1900.

29 - *Canal du Centre de Digoin à Chalon et canal de Bourgogne qui permettent l'accès des ports du Nord et de la Méditerranée.*

« La prospérité porte avec elle une ivresse à laquelle les hommes inférieurs ne résistent jamais. »

Honoré de Balzac



Paysage industriel de l'Angleterre au XIXe siècle

Naître et renaître ■ 7

LA **PUISSANCE** INDUSTRIELLE DE L'**ANGLETERRE** AU MILIEU DU **XIXe SIÈCLE**

La plupart des industriels français du milieu du XIXe siècle vont chercher au Royaume-Uni les modèles de développements économiques, les principes d'organisation des usines, les nouvelles technologies. On peut réellement parler du rêve anglais des jeunes industriels. Mais il ne s'agit pas que d'un rêve, car l'Angleterre est devenue une formidable puissance économique.
Si l'on considère le seul PNB, l'écart avec les autres puissances économiques reste encore raisonnable au milieu du siècle, car des pays comme la France ou la Russie bénéficient d'importantes productions agricoles.

PNB des grandes puissances européennes (1830-1890)
(aux prix du marché, en milliards de US $, année 1960)

	Russie	France	Royaume-Uni	Allemagne	Autriche-Hongrie	Italie
1830	10,5	8,5	8,2	7,2	7,2	5,5
1840	11,2	10,3	10,4	8,3	8,3	5,9
1850	12,7	11,8	12,5	10,3	9,1	6,6
1860	14,4	13,3	16,0	12,7	9,9	7,4

D'après *Rise and fall of powers* de Paul Kennedy.

Mais si l'on se réfère aux seules activités industrielles, l'Angleterre a indubitablement pris une position dominante.

Parts relatives de la production industrielle mondiale (en %)	Royaume-Uni	France	Allemagne	Russie	Autriche-Hongrie	Italie	autres pays européens	USA	Japon	autres pays (Chine, Inde,...)
1750	1,9	4,0	2,9	5,0	2,9	2,4	4,0	0,1	3,8	73,0
1800	4,3	4,2	3,5	5,6	3,2	2,5	4,7	0,8	3,5	67,7
1830	9,5	5,2	3,5	5,6	3,2	2,3	5,0	2,4	2,8	60,5
1860	19,9	7,9	4,9	7,0	4,2	2,5	6,8	7,2	2,6	37,0

D'après *Rise and fall of powers* de Paul Kennedy.

La France, pénalisée par la Révolution et les guerres napoléoniennes, est distancée de plus en plus largement par l'Angleterre qui va générer, en 1860, près de 20 % de la production industrielle mondiale. Ceci étant, la performance de la France est tout à fait respectable. Les premières années du Second Empire, en particulier, sont marquées par une forte croissance. « Après le coup d'État, se produisirent des phénomènes absolument contraires à ceux qui avaient suivi la révolution de 1848... Ce n'étaient plus des bandes d'insurgés qui parcouraient la ville, mais des escouades de maçons, de charpentiers, d'ouvriers de toutes sortes allant à leur travail... Les maisons n'étaient plus menacées par le canon ou l'incendie mais par l'indemnité féconde de l'expropriation. » Cette effervescence que décrit L. Girard dans son ouvrage *La Politique des travaux publics du Second Empire* entraîne une forte progression de l'activité économique. Le taux de croissance annuel de la production industrielle est voisin de 7 % pendant les 10 premières années de l'empire, soit le double de celui de l'industrie anglaise pendant la même période, et celui de la production agricole de près de 6 % [30]. Ayant dépassé la Russie, et précédant encore les États-Unis, la France est pour quelques années encore la 2e puissance industrielle mondiale ! La plupart des autres pays européens sont soit en état de quasi-stagnation ou de croissance faible pour des raisons politiques ou structurelles (Autriche-Hongrie, Italie), soit seulement en voie de démarrage (Allemagne). En dehors de l'Europe, le décollage des États-Unis est impressionnant tandis que toutes les autres puissances (Chine, Inde, Japon) sont en décroissance.



Chaîne de montage de locomotives, Gainsborough, Angleterre, usines Marshall Sons and Co

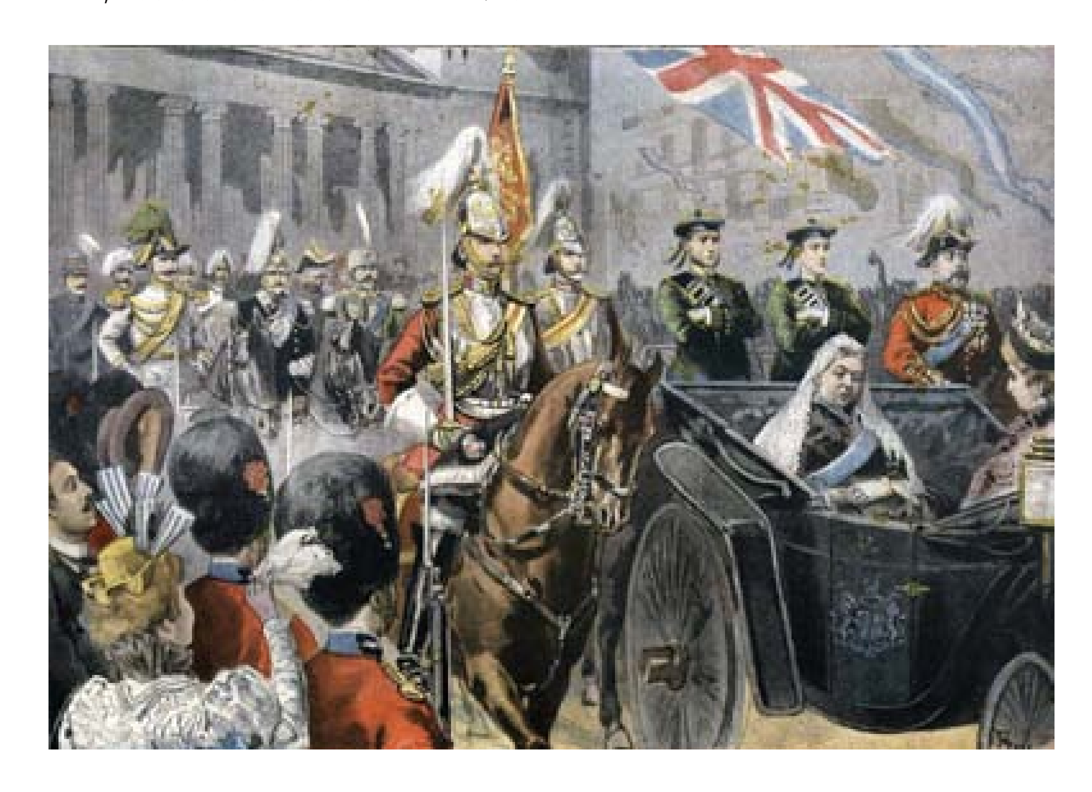
30 - *D'après l'ouvrage de William H. C. Smith, « Napoléon III »*

Évolution des populations
(en millions d'habitants)

	Royaume-Uni	France	Russie
1700	9,0	19,0	17,5
1750	10,5	21,5	20,0
1800	16,0	28,0	37,0
1860	28,7	36,4	80,9

D'après *Rise and fall of powers* de Paul Kennedy.

Un élément important commence à apparaître, qui va être déterminant pour la France de la fin du siècle : l'évolution démographique. On n'enregistre pas encore d'inflexion majeure dans la croissance de la population française. Le Royaume-Uni, sensiblement moins peuplé que la France en 1860, commence néanmoins à combler son retard de façon significative. En fait, après la période d'euphorie du Second Empire qui vient d'être mentionnée, la croissance de la population anglaise va contribuer à élargir l'écart de PNB entre les deux pays. Le PNB de la France représente près de 85 % de celui du Royaume-Uni en 1860, mais le ratio tombera à environ 55 % en 1914.



Jubilé de la reine Victoria d'Angleterre (1897), le cortège à Londres, *Le Petit Journal*

« Cette terre ne peut avoir d'égale... C'est exactement comme si Dieu avait voulu pourvoir là à tous les besoins de l'homme. »

Pedro de Valdivia, gouverneur de la Nouvelle Estremadura (Chili)
Lettre à Charles Quint du 15 février 1541



Exposition universelle de 1900, Paris, la coupole du Creusot.

NAÎTRE ET RENAÎTRE ■ 8

SCHNEIDER ENTREPRENEUR À LA DÉCOUVERTE DU MONDE

1880-1940

Les chantiers de Chalon, qui prendront par la suite la dénomination « Direction des Travaux Publics » (DTP), participent sur tous les continents à de grands projets d'infrastructures qui apportent des débouchés aux productions industrielles du Creusot – charpentes métalliques au XIXe siècle, équipements portuaires au XXe siècle. La première grande aventure de Schneider entrepreneur à l'exportation fut celle du Chili.

LA FIN DU XIXe SIÈCLE : HEURS ET MALHEURS DES CONSTRUCTIONS DE PONTS

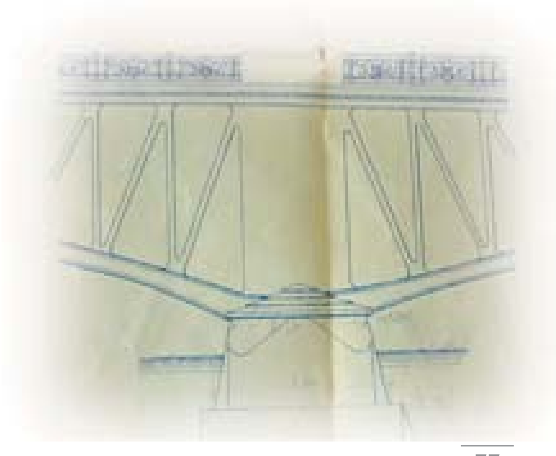
LE CHILI





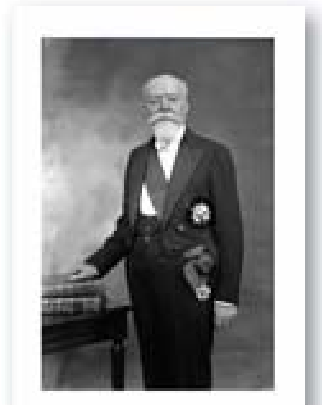
Pourquoi la DTP réalisa-t-elle ses premiers grands chantiers internationaux dans un de ses bases ? Il est bien difficile de répondre aujourd'hui à cette question. Avant l'arrivée de Maurice Michel-Schmidt en 1895, la DTP n'existait qu'à l'état latent dans la section des Ponts et Charpentes et la documentation spécifique est donc quasi inexistante. En outre, Henri Schneider, qui dirigea le groupe de 1875 à 1898 et qui était connu pour son attentisme, avait par ailleurs un goût prononcé pour le secret.

L'histoire retient seulement que Schneider prit pied en 1888 sur ce marché en construisant le viaduc de Malleco. Suite à cette prestigieuse réalisation, qui lui valut l'estime et la reconnaissance des autorités locales, le gouvernement chilien attribua à la firme l'édification de tous les ponts en acier de toutes les nouvelles lignes de chemins de fer en construction.



Mais cette énorme commande tourne, quelques années plus tard, à la catastrophe : en 1897, les ponts se fissurent, parfois même jusqu'à la rupture comme celui de Maipocho, à Talagante, qui tue vingt personnes en 1898. L'économie trop grande de métal, recherchée par Pradel, en est la cause. Le gouvernement chilien réclame une fabrication plus solide et oblige Schneider à s'associer avec une entreprise chilienne de travaux publics : Lever-Murphy. Schneider se charge de la fourniture de l'ossature en acier des piles et des travées tandis que l'entreprise chilienne assure le montage de celle-ci. Cette collaboration se poursuit pendant vingt ans, Schneider étant parvenu à reconquérir la confiance de son client, les Chemins de Fer Chiliens, dont il reste le fournisseur permanent face à une concurrence allemande et anglaise.

Paul Doumer (1857-1932), homme d'État français
© Collection Roger-Viollet.



LE VIETNAM

À la suite de la conquête du Tonkin, Paul Doumer, désireux d'accélérer le développement du Vietnam, établit, en 1898, un programme ambitieux prévoyant le creusement de canaux en Cochinchine, l'extension du port de Saigon et la réalisation de deux grandes lignes de chemins de fer, l'une pour relier le Yunnan et confiée, comme on l'a vu, à la SCB, et l'autre entre Hanoi, Saigon et Phnom-Penh. Schneider remporte seul de nombreux ponts situés sur les lignes reliant Hanoi à Haïphong et à Viétri.





Vietnam, chemin de fer de Hanoi
© Collection Roger-Viollet.



Pont Long Bien ou pont Paul Doumer, photographié en 1989
© Françoise De Mulder / Roger-Viollet.

Les chantiers en pays équatorial sont cependant très difficiles et l'entreprise y est peu préparée. Malgré un important matériel, les crues de fleuves puissants et aux fonds mobiles entraînent des retards. L'effondrement du pont sur le Lai-Vu en 1901 et d'autres accidents survenus en 1902 en raison d'un typhon entraînent des effets catastrophiques sur le phasage de la construction de la ligne. La fin de l'opération s'accompagne d'un procès que Schneider gagne contre l'Administration.

À la même période, Schneider se lance dans une grande aventure chinoise.

LA CHINE

La construction de la grande ligne de 1 200 km entre Pékin, Hankéou et Canton est décidée par l'empereur en 1895 sous la forme d'un contrat de partenariat public-privé, qui était alors le modèle dominant, sinon unique, en Europe et dans le monde. Il concède, en 1896, à la Compagnie Impériale

SCB
Schneider
SPIE
1850
1900
1950
2000



Chemin de fer du Yunnan



des Chemins de Fer Chinois, la ligne de Pékin à Hankéou. Celle-ci intéresse les Français, qui sont prêts à construire et à exploiter la ligne entière pour relier l'Indochine à la Russie d'Extrême-Orient par la Chine, via le Yunnan et le Kouang-Si. Projet grandiose, mais non dénué de risques en tous genres. Une société d'études de chemins de fer en Chine est créée, en 1897, par un groupement franco-belge comprenant deux banques (la Banque de Paris et des Pays-Bas et la Société Générale de Belgique), cinq entreprises industrielles belges et quatre entreprises françaises (Fives-Lille, Schneider, Cail et la Société de Construction des Batignolles).
La part de fourniture de chacun des entrepreneurs est vite décidée : les rails seront fournis par les Belges et les ponts par les Français, l'ensemble étant géré par un « Comité d'Exécution et de Direction ». Les entreprises françaises créent un catalogue de plans types de tabliers métalliques, pour lequel les ingénieurs de la société d'études choisissent le modèle utile.
L'année suivante, le groupement signe avec la Compagnie des Chemins de Fer Chinois des contrats pour la fourniture des équipements d'infrastructure et la construction de cette ligne, et organisent un emprunt de 112,5 millions de F [31] à 5 %, d'une durée de 30 ans, garanti par le gouvernement chinois.



Tunnel en Chine
archives SPIE.

Dès le début de 1899, le comité d'exécution de la société d'études lance la construction des trois premiers ponts à double voie, dont un de 240 mètres. En dépit d'un plan de charge très tendu, en raison notamment des travaux du Métropolitain de Paris, les chantiers de Chalon parviennent à livrer dès l'année suivante les ponts prévus.

Le contrat de Pékin-Hankéou sera une bonne affaire pour Schneider. L'entreprise réussira à engranger des bénéfices tout en risquant peu de capitaux, son rôle étant limité, à l'intérieur du consortium, à celui d'un fournisseur de charpentes.

En dépit de ce succès, la société décide de ne pas demeurer dans la région, tirant la leçon des graves déboires rencontrés au Tonkin.

CONSÉCRATION EN FRANCE

En France, l'entreprise reste très active. Au demeurant, le tarif douanier protectionniste créé par Méline rend les ventes sur le marché national beaucoup plus attrayantes que celles réalisées à

31 - *Soit près de 390 millions d'€ 2010*

Exposition universelle de 1900, Paris, le pont Alexandre-III
© LL / Roger-Viollet.





l'étranger. L'Exposition universelle, organisée en 1900 à Paris et dont le thème est celui de la « Fée Électricité », va lui permettre de s'illustrer par une réalisation prestigieuse. Afin d'ouvrir la perspective des Invalides vus des Champs-Élysées, il est décidé de démolir un bâtiment et de construire un pont, au tablier surbaissé, qui permette de voir sans aucune gêne les Invalides depuis l'avenue des Champs-Élysées. Ce sera le pont dédié au Tsar Alexandre III (1845-1894). Le Tsar Nicolas II et la Tsarine posent la première pierre en octobre 1896, en présence du président Félix Faure. L'ouvrage est construit grâce à la mise au point d'un pont roulant supérieur à vérins portant un cintre mobile de plus de 100 mètres, préfigurant les techniques qui seront utilisées au XXe siècle.
Pour réaliser l'arche en acier, Schneider s'est associé à Fives-Lille [32]. Le pont Alexandre-III est inauguré en 1900.

Très en pointe dans le domaine des aciers spéciaux, Schneider réalise des innovations importantes qui sont immédiatement utilisées dans les ponts et les charpentes. Les ponts en acier de la ligne du Saint-Gothard figurent, dans les années 1875, parmi les premiers construits au monde.

De 1903 à 1905, Schneider fournit 81 ponts pour la Compagnie du Paris-Lyon-Méditerranée (PLM). La firme travaille aussi pour les Ponts et Chaussées, en France, et dans les colonies en mettant au point un pont mobile adapté aux contraintes de déplacement des fleuves.
Schneider produit également les ponts Marcille [33], du nom du général commandant du génie auteur de sa conception : il s'agit d'un système démontable capable de former des tronçons de ponts entiers, qui peuvent se charger sur les trains de gabarits français accompagnés d'un matériel de déchargement rapide.
Lors de l'Exposition universelle de 1900, les chantiers de Chalon construisent et réalisent également l'extension des usines Schneider, dont l'aciérie du Creusot.

32 - *La société Fives-Lille est née, en 1865, par transformation en société anonyme des Ateliers de Fives, créés en 1861 par Parent et Schaken. Elle fabrique du matériel de chemin de fer, des constructions métalliques et des ponts, recourant à la technique des fondations par caissons.*
33 - *Bien qu'ayant collaboré aux études de détails de ces ponts, les chantiers de Chalon se virent attribuer la commande de réalisation par le ministre de la Guerre, ce que les règles de la commande publique ne permettraient plus aujourd'hui !*





LE DÉBUT DU XXe SIÈCLE : L'ÈRE DES PORTS

Le début du XXe siècle est marqué par un profond bouleversement de la hiérarchie industrielle et par la montée concomitante des nationalismes.

Parts relatives de la production industrielle mondiale (en %)

	Royaume-Uni	USA	Allemagne	France	Russie	Autriche Hongrie	Italie
1860	19,9	7,2	4,9	7,9	7,0	4,2	2,5
1880	22,9	14,7	8,5	7,8	7,6	4,4	2,5
1900	18,5	23,6	13,2	6,8	8,8	4,7	2,5
1913	13,6	32,0	14,8	6,1	8,2	4,4	2,5

D'après *Rise and fall of powers* de Paul Kennedy.

La France ne résiste pas à la percée de l'industrie des pays « neufs », l'Allemagne et les États-Unis. Elle est, en outre, handicapée par l'évolution de sa démographie, problème qui va continuer à l'affecter après-guerre.

Population totale des puissances économiques, 1890-1938 (en millions)

	Russie	USA	Allemagne	Autriche Hongrie	Japon	France	Royaume-Uni	Italie
1890	116,8	62,6	49,2	42,6	39,9	38,3	37,4	30,0
1900	135,6	75,9	56,0	46,7	43,8	38,9	41,1	32,2
1910	159,3	91,9	64,5	50,8	49,1	39,5	44,9	34,4
1913	175,1	97,3	66,9	52,1	51,3	39,7	45,6	35,1
1920	126,6	105,7	42,8	-	55,9	39,0	44,4	37,7
1928	150,4	119,1	55,4	-	62,1	41,0	45,7	40,3
1938	180,6	138,3	68,5	-	72,2	41,9	47,6	43,8

D'après *Rise and fall of powers* de Paul Kennedy.

Le recul économique de la France est déjà effectif au début du siècle. Il deviendra encore plus évident et manifeste après le traumatisme du premier conflit mondial. Des groupes industriels comme Schneider vont de ce fait régresser de 1900 à 1940 par rapport à leurs concurrents de pays plus dynamiques et performants. Et pourtant, dans ce contexte peu favorable, le département « Entreprise » va remarquablement tirer son épingle du jeu tout au long de cette période. En effet, alors que l'ère des ponts et charpentes touche à sa fin avec le ralentissement des investissements dans

Évolution du tonnage des marines de guerre des grandes puissances

	Royaume-Uni	France	Russie	USA	Italie	Allemagne
1880	650 000	271 000	200 000	169 000	100 000	88 000
1900	1 065 000	319 000	383 000	333 000	245 000	285 000
1914	2 714 00	900 000	679 000	985 000	498 000	1 305 000

D'après « Rise and fall of powers » de Paul Kennedy.

SCB
Schneider SPIE
1850 1900 1950 2000

le domaine ferroviaire, la Direction des Travaux Publics, bénéficiant des synergies avec son groupe, va saisir les opportunités nouvelles qui s'offrent à elle : infrastructures portuaires tout d'abord, puis équipements hydroélectriques et investissements pétroliers et gaziers à partir de 1920.

D'UN PORT À L'AUTRE...

L'aube du XXe siècle voit, avec la poursuite de la constitution des empires coloniaux et le renforcement des potentiels militaires des puissances européennes, un très fort développement des marines de guerre et de commerce des principaux pays industrialisés. Ce sera pour la DTP l'ouverture de l'ère des ports.

Prenant en compte le nouveau contexte économique, et bénéficiant des capacités d'équipementier de Schneider, les chantiers de Chalon vont s'orienter résolument vers les travaux portuaires : le port du Havre sera relayé par celui de Rosario, en 1902, et celui de Bordeaux en 1906.

Le Havre va constituer l'un des plus grands et des plus longs chantiers de Schneider. Une loi de 1895 lance des travaux d'agrandissement comprenant des digues, un quai d'escale et une écluse à sas. En 1899, un groupement se forme entre Vigner, entreprise du Havre, et Schneider et Cie. Les deux entreprises obtiennent les travaux des bajoyers du sas dans de bonnes conditions, puis du quai d'escale. Les chantiers de Chalon fournissent des milliers de caissons qui sont posés dans des conditions difficiles, mais avec succès.



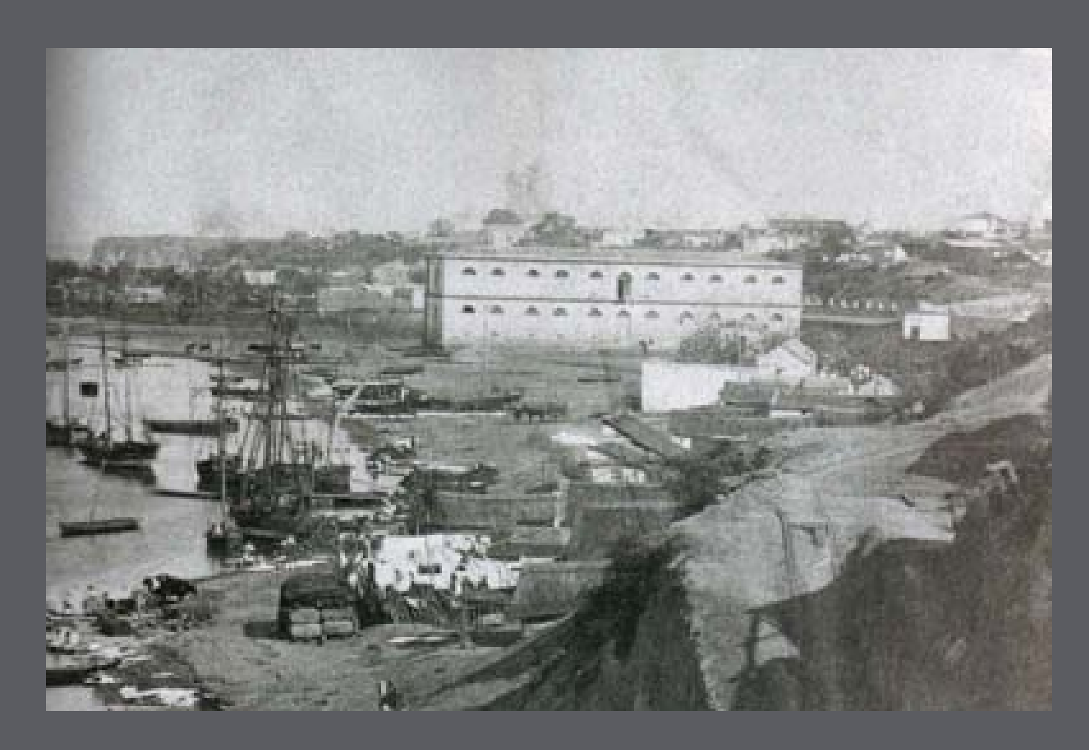
Schneider se groupe en 1900 avec les frères Fougerolle et les tout jeunes « Grands Travaux de Marseille » (GTM) pour répondre à l'adjudication du port de Montevideo. Mais l'affaire est attribuée à un autre groupe français. En revanche, l'affaire de Rosario, réalisée cette fois-ci en groupement avec Hersent, sera un succès.

À la suite de plusieurs échecs commerciaux, le groupe revoit son organisation. Maurice Michel-Schmidt obtient que les études et la gestion des projets complexes de travaux publics soient centralisées à Chalon. À partir de 1904, Chalon se présente comme une entreprise générale, les autres services du groupe devenant ses fournisseurs et partenaires qu'elle rémunère à hauteur d'un pourcentage des bénéfices.





Le port de Casablanca, Maroc, au milieu des années 1920
archives SPIE.



Le port de Rosario en 1868
Collection Roberto Ferrari, Wikipedia.

Comme déjà signalé, le modèle du partenariat public-privé était très répandu en Europe et dans le monde à la fin du XIXe siècle et au début du XXe. Il fut appliqué aux infrastructures de chemins de fer, mais également aux ports. Ce fut le cas pour celui de Rosario, où Schneider va rester présent pendant près de 40 ans.

LE PORT DE ROSARIO

Situé à 300 km de Buenos Aires, il nécessitait des installations maritimes à la hauteur du très fort développement de l'Argentine. En 1899, le Parlement lance un concours international pour la concession du port de commerce à Rosario, auquel Schneider et son associé Hersent décident de participer. Déclarés adjudicataires en 1902, ils créent une société au capital de 10 millions de F, chargée d'assurer la construction puis l'exploitation du port. Le coût de l'investissement s'élève à 51 millions de F de l'époque[34].

Hersent est chargé de la partie travaux publics, soit 75 % du contrat, Schneider assurant l'équipement intégral du port : caissons pour la construction des quais, outillage, hangars métalliques, grues électriques, locomotives, etc. La firme du Creusot n'intervenait pas dans le montage en Argentine des éléments fabriqués en France. La supervision des travaux locaux, réalisée par Hersent et ses sous-traitants, s'avéra difficile.

L'affaire fut néanmoins un grand succès, le port de Rosario représentant une bonne part des bénéfices des Chantiers de Chalon au début du siècle, ce qui justifiait les capitaux investis dans la société concessionnaire.

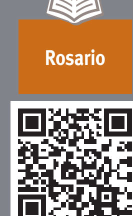


Le port de Rosario en 2007
Wikipedia.

34 - *Soit l'équivalent de 180 millions d'€ 2010.*

La vitalité du procédé concessionnaire

Rosario



Alors que la crise économique s'éloigne, Chalon traite moins d'affaires de ponts, mais de plus en plus de ports et Maurice Michel-Schmidt, qui a gagné son autonomie de gestion, enregistre de nombreux succès en 1906 et 1907, notamment à Bordeaux et au Maroc, à Casablanca et à Safi, l'empire colonial devenant progressivement l'une des zones prioritaires pour Schneider.

1907-1914 : LA CRÉATION DE LA DIRECTION DES TRAVAUX PUBLICS

Les tensions politiques en Europe entraînent une forte progression de tous les budgets militaires. Face à la croissance impressionnante des commandes d'artillerie, Schneider doit repenser d'une façon globale tout son processus de production.

Trois sections séparées sont donc créées à Chalon : la Marine, l'Artillerie et les Travaux Publics. La Direction des Travaux Publics, ou DTP, dotée d'un atelier de 7 800 m² de surface, est opérationnelle au 1er janvier 1907, Maurice Michel-Schmidt devenant directeur des Travaux Publics des Établissements Schneider. Malgré la centralisation des principaux services de la firme à Paris, la direction de la DTP reste, dans un premier temps, à Chalon, près de son personnel.
Mais en 1909, elle s'installe en définitive à Paris, où elle dispose de son propre service commercial. Charles Laroche succède alors à Maurice Michel-Schmidt, qui part pour le Havre comme entrepreneur de travaux publics. Laroche est l'ancien maître d'ouvrage des chantiers du Havre. D'abord ingénieur du service maritime de la Seine Inférieure, il a ensuite travaillé à la société d'études des ports de l'Empire ottoman, consortium détenu à 25 % par Schneider[35].
Il s'occupe du brise-lames d'Alexandrie et resserre encore les liens avec Hersent pour les affaires portuaires complètes, qui demeurent le but principal de la DTP.

La DTP reste présente en Amérique du Sud jusqu'en 1910, notamment à La Paloma (Uruguay), mais n'est pas retenue à Pernambouc et à Buenos Aires.
Hersent et Schneider s'intéressent, en commun, à des ports au Mexique. Le groupement obtient, en 1912, le port de la Barra en Uruguay, mais il s'agit de la dernière affaire car la présence de Schneider en Amérique latine, en dehors de Rosario, touche à sa fin.

LE RECENTRAGE GÉOGRAPHIQUE DES ACTIVITÉS INTERNATIONALES DE DTP

En fait, tirant les leçons de ses aventures lointaines en Extrême-Orient et en Amérique latine, parfois couronnées de succès mais parfois aussi sources de problèmes et de déboires, la DTP se recentre progressivement sur les colonies d'Afrique et sur l'Est de l'Europe, encore mal équipé en infrastructures, pour ses activités hors du territoire métropolitain.





Lyautey (1854-1934), dans son appartement parisien de la rue Bonaparte à Paris
© Harlingue / Roger-Viollet.

Le Maroc

Suite à l'établissement du Protectorat français au Maroc en 1912, le général Lyautey met en place une administration française et cherche à relancer la vie économique du Maroc. Il décide en particulier la construction d'un grand port moderne et choisit, à cet effet, le site de Casablanca. Schneider et son associé Hersent obtiennent, à l'issue d'un concours international, le contrat de réalisation des travaux. Ces derniers s'élèvent à 46 millions de F[36], alors que le budget du Maroc ne dépasse pas 16 millions ! Un emprunt émis en France, en 1914, couvre largement cette somme. Le Maroc représente

Lyautey

35 - *Le Consortium des Ports ottomans a été formé par Schneider, Hersent, la Société de Construction des Batignolles et la Régie Générale des Chemins de fer.*
36 - *Soit l'équivalent de 140 millions d'€ 2010.*





L'évolution du port de Casablanca entre 1918 et 1931
archives Schneider.

alors l'un des chantiers les plus importants de Schneider.

Schneider sut mettre en œuvre, sur le chantier de Casablanca, des innovations importantes. L'entreprise recourut, notamment, à l'utilisation d'une grue à vapeur de 110 tonnes permettant le mouillage de blocs de 50 tonnes nécessaires au renforcement de la digue, déjà en partie détruite par les très fortes tempêtes de l'Atlantique sur cette côte. La notoriété ainsi acquise favorisa l'implantation continue de Schneider dans ce pays pendant plusieurs décennies.

L'Europe orientale

En Europe orientale, le principal projet de Schneider fut celui du port Empereur Pierre le Grand, réalisé de 1913 à 1917 en association avec Hersent et Ackerman Van Haaren. Ce port, situé à Reval, aujourd'hui en Estonie, était le 2e de la Baltique et devait être impérativement modernisé. Il abritait, en outre, des chantiers navals dont Schneider devait assurer la gestion.

LE PREMIER CONFLIT MONDIAL

En France, l'âge d'or de la construction métallique touche à sa fin. Certes, des ouvrages imposants sont encore réalisés. Ainsi, la DTP acheva-t-elle en 1913 le tablier du viaduc de Caronte, sur la ligne de chemin de fer de Marseille à Miramas : d'un poids de 10 000 tonnes d'acier et comprenant une travée tournante, ce pont suscita pendant longtemps les appréciations les plus élogieuses.

Viaduc de Caronte



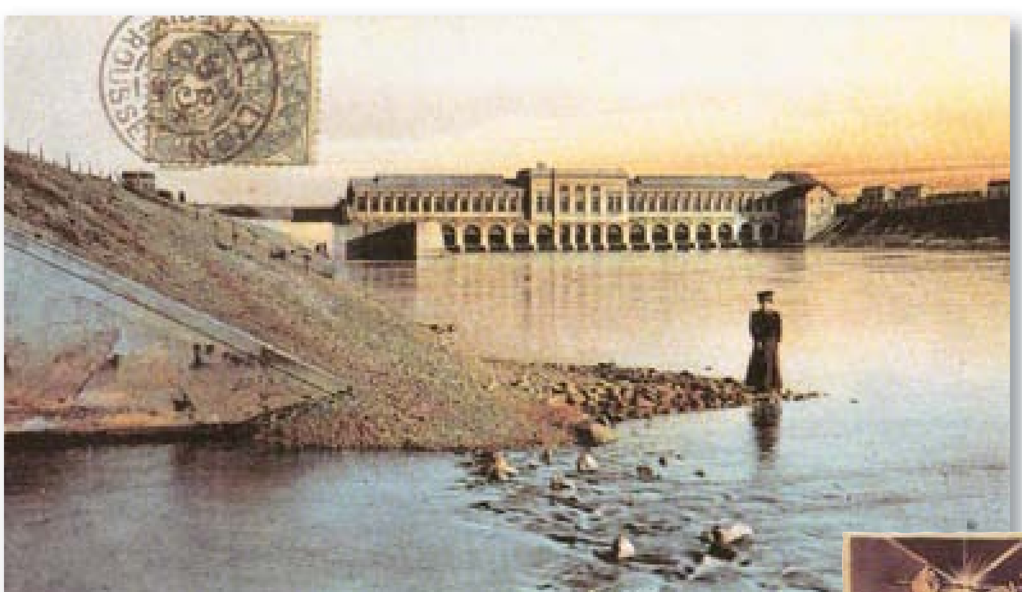
Les relations avec les banques

La collaboration avec les banques est loin d'être toujours fructueuse, les intérêts divergeant souvent. Les industriels français se « révoltent », dans les années 1900, contre la politique des banques qui lèvent des emprunts obligataires, offrant aux économies étrangères les moyens de les concurrencer.
La collaboration avec les banques aboutit parfois à des échecs (Paratoff en Russie en 1897, en raison des erreurs de la Banque de Paris et des Pays-Bas), parfois à des « cafouillages » dans des montages d'opérations de ports (Rosario et Pernambouc).
Dans le cas du port de Rosario, une fois la concession attribuée au groupe Hersent-Schneider en 1902, les deux sociétés essaient de trouver le financement auprès des banques, mais elles échouent et, *in fine*, doivent s'entendre avec le gouvernement argentin pour aboutir.
La fondation par Schneider en 1904 de la Banque de l'Union Parisienne (BUP), notamment pour répondre à des projets portuaires (Pernambouc et Buenos Aires), n'améliore pas la situation.
Il faudra attendre les années 1910 pour que les banques françaises, réprimandées par le Quai d'Orsay, apportent un soutien plus actif aux industriels français.

Avec l'arrivée de la guerre de 1914-1918, la DTP réduit son chiffre d'affaires en France, mais développe son activité dans les colonies. Elle produit des ponts de campagne et effectue nombre de travaux de renforcement de ports et de cantonnements, ainsi que des centrales électriques, dont l'importance va devenir croissante.

L'ENTRE-DEUX-GUERRES ET L'ENTRÉE DANS LE DOMAINE DE L'ÉLECTRICITÉ ET DU PÉTROLE

LES INFRASTRUCTURES HYDRO-ÉLECTRIQUES



L'usine électrique de Jonage près de Lyon, vers 1900
archives Schneider.

L'entre-deux-guerres marque le développement des infrastructures électriques en France, où l'on consent enfin à faire un véritable effort pour équiper le pays. La loi sur l'hydroélectricité de 1919 a clarifié le statut des travaux dans un secteur où les premières expériences sont déjà anciennes : ainsi le canal de Jonage construit par Dubois pour la Société Lyonnaise des Forces Motrices du Rhône près de Vienne, pour lequel Schneider a fourni des équipements.
Les leaders dans ce domaine sont la SGE et GTM. La DTP les fournit en matériel électrique, mais participe aussi aux travaux. Il est à noter que ces investissements d'infrastructures hydroélectriques sont confiés au secteur privé.

La volonté d'équiper le Rhône et de l'aménager sur tout son cours se concrétise dans ces années d'après-guerre. Le barrage de Chancy-Pougny en marque le démarrage. Une double concession suisse et française est obtenue en 1918 autorisant Schneider à réaliser ce projet, qui devait permettre l'électrification de ses usines bourguignonnes.

LE PÉTROLE

Un texte de loi du 16 mars 1928 encourage l'industrie française à s'intéresser au raffinage du pétrole. En six ans, le nombre des raffineries, situées pour l'essentiel dans les ports où Schneider est déjà présente, va passer de 2 à 15 en France. La DTP se lance dans la réalisation d'usines clés en main et la Compagnie Française de Raffinage, née en 1929, lui commande des réservoirs et des unités de cracking qui assurent la transformation du pétrole en sous-produits. Elle construit également l'usine de Gonfreville puis celle de Martigues.

LA POURSUITE DE L'ACTIVITÉ INTERNATIONALE

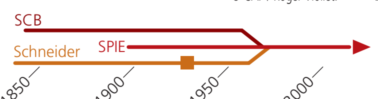
En Afrique Noire, où elle avait en fait peu investi avant la Première Guerre mondiale, la France décide par le plan Sarraut de mettre en valeur les richesses naturelles grâce à des infrastructures efficaces. Le groupe y participe au mieux de ses intérêts et obtient différents marchés, notamment en Côte-d'Ivoire et au Dahomey avec le pont de Porto-Novo, qui nécessite des pieux en béton de plus de 50 m, un record pour l'époque. La DTP construit, de 1935 à 1940, le port de Majunga à Madagascar, qui ne nécessitera pas moins d'1 million de tonnes d'enrochements et de 300 000 m^3 de remblais et de béton.

Mais Schneider est également très actif en Afrique du Nord, où sa présence permanente lui assure des revenus récurrents. Elle réalise notamment des extensions, dans de bonnes conditions financières, aux ports de Casablanca et de Safi transformés en ports phosphatiers, ports où elle est déjà intervenue. Le programme d'électrification du Maroc constitue, par ailleurs, à cette époque une source importante d'activité, avec des constructions de centrales thermiques et hydrauliques, des lignes de transport et de distribution d'électricité et des caténaires. Le groupe livre, à cette occasion, de nombreux équipements tels que vannes, conduites, ponts roulants, dans le cadre de sa stratégie traditionnelle associant activités d'entreprise et activités industrielles.



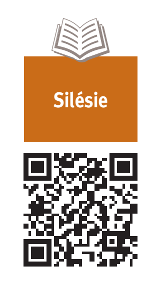


Port d'Alger, vue aérienne
© CAP / Roger-Viollet.



Plus importants encore, les travaux de la digue du port d'Alger nécessitent une compétence acquise dans les difficiles travaux de Casablanca. La Chambre de Commerce, concessionnaire des travaux, doit réaliser une jetée d'1,5 km, par 15 m de fond, et lance à cet effet au début des années 20, un concours international que remporte la DTP, qui s'associe à Hersent et Daydé pour exécuter les travaux. Laroche et Bénézit, son adjoint, ont prévu d'utiliser des blocs de 450 tonnes autobloquants. Il faut concevoir un portique supportant ce poids dont le modèle est déposé par la DTP. Elle en déposera d'autres, à l'occasion de cette réalisation, d'un grand renom à son époque.

En Europe même, le groupe s'intéresse aux ports du Pirée, de Budapest et de Gdynia. Le port de Budapest, en dépit de multiples difficultés liées à la situation politique, est livré en 1928.
L'entreprise participe aux côtés de la SCB aux travaux du port de Gdynia, où le consortium français rencontrera souvent des problèmes pour obtenir ses règlements.
La DTP réalise, par ailleurs, un chantier majeur en Pologne, la ligne de chemin de fer Silésie–Baltique (Herby-Nowe-Gdynia), tout en participant au capital de la Compagnie franco-polonaise de chemins de fer chargée de l'exploiter. Elle exécutera jusqu'en 1939 environ 500 km de voies ferrées.



BILAN STRATÉGIQUE ET FINANCIER DE L'ACTIVITÉ « ENTREPRISE » DE SCHNEIDER JUSQU'EN 1940

Direction spécialisée qui accompagne et valorise les autres activités du groupe, mécanique et armement notamment, la DTP a réussi à s'émanciper peu à peu et à gagner en autonomie et en qualité. Progressivement, grâce aux efforts de Laroche et de Bénézit, la DTP va devenir dans les années 20, et encore plus dans les années 30, une entreprise de construction à part entière, ce qu'elle n'avait jamais été auparavant.
L'évolution de la DTP peut s'analyser en 3 phases bien distinctes, les orientations stratégiques de Schneider déterminant celles de sa direction « entreprise ».

■ 1ère phase : fin du XIXe siècle
Stratégie « mondiale » axée sur les infrastructures ferroviaires.

■ 2e phase : début du XXe siècle
Stratégie France, colonies françaises, Europe de l'Est, fondée sur une synergie avec les activités mécanique et défense de Schneider, axée sur les infrastructures portuaires.

■ 3e phase : entre-deux-guerres
Stratégie France, colonies, Europe de l'Est, avec développement dans le domaine de l'énergie électrique (stratégie électromécanique de Schneider) et démarrage d'activités de diversification (pétrole/gaz, entreprise générale industrielle) aux côtés des activités traditionnelles portuaires et ferroviaires qui se poursuivent.

Durant la 1re phase, Schneider, l'un des acteurs majeurs du grand mouvement de mondialisation ferroviaire, n'hésite pas à s'engager, de façon active, dans des opérations souvent considérables. Celles-ci débouchent parfois sur des partenariats public-privé (PPP) qui nécessitent l'investissement de capitaux importants dans des sociétés concessionnaires. Cette politique de PPP, qui sera poursuivie par Schneider dans la phase ultérieure, celle des ports, est évidemment un atout considérable pour la DTP. Celle-ci bénéficie de l'appui de son groupe et opère donc dans des conditions financières favorables. Elle peut assumer seule certains contrats, mais s'associe souvent, notamment à l'export, avec des entreprises de construction. Ceci étant, la DTP reste une entité de taille réduite, ses effectifs ne dépassant pas 350 personnes lorsque Pradel en assure la direction. En outre, les chantiers de Chalon apparaissent clairement, pendant plusieurs décennies, comme un auxiliaire qui ne reçoit pas

Pionniers en Amérique du Sud
vers 1900
archives SPIE.

la même attention que les usines. Les problèmes techniques rencontrés au Chili sont pour le moins surprenants. L'aventure indochinoise paraît également avoir été mal préparée, l'entreprise ayant été « envoyée au combat » pour faciliter la vente des produits industriels et pour plaire aux pouvoirs politiques, mais sans que ses dirigeants se soient véritablement interrogés sur l'état de préparation de leurs « troupes » et sur leur capacité à affronter un nouvel environnement, totalement inconnu pour elles. Enfin, les dirigeants de la DTP se plaignirent longtemps du manque de compétence du personnel de Chalon, moins bien formé et moins bien payé que celui du Creusot.

Durant la 2e phase, la saturation progressive du marché ferroviaire conduisit Schneider à rechercher d'autres marchés porteurs. Le secteur des infrastructures portuaires s'adaptait de façon évidente aux compétences du groupe Schneider, qui chercha donc à s'y développer avec détermination. Cette stratégie était également bien en ligne avec les choix politiques, et parfois même les demandes pressantes, des gouvernements français successifs. Ceux-ci, de façon de plus en plus ouverte, préparaient l'affrontement avec l'Allemagne et poussaient les industriels à s'impliquer fortement dans les activités liées à l'armement et aux projets d'infrastructures. On sait ce qu'il advint...

D'un point de vue géographique, Schneider comprit l'intérêt et le potentiel considérable que pouvaient représenter les colonies françaises. Ce nouvel espace économique, à fort potentiel puisque démarrant de zéro, bénéficiait, évidemment, d'un environnement politique légal et financier beaucoup moins incertain que celui de l'Amérique du Sud ou de l'Extrême-Orient. Durant cette période, la DTP se présente comme une entreprise « hybride », dont l'une des priorités est d'écouler les produits industriels de Schneider mais qui cherche, en parallèle, à développer ses propres compétences de construction et d'entreprise générale. Bien que sa taille et ses effectifs soient en forte augmentation, elle continue néanmoins à former des consortiums avec des sociétés de génie civil « amies », telle que Hersent, dans le cadre des grands projets. Cette approche partenariale lui permet à la fois de progresser en expertise et d'assurer une meilleure maîtrise de ses risques que par le passé. La DTP établit ainsi les bases de son développement futur.

La DTP était déjà une entreprise importante en 1913 avec un chiffre d'affaires de 12 millions de F, soit l'équivalent de 36 millions d'€ 2010.

Durant la 3e phase, de 1920 à 1940, Schneider ne modifie pas sa stratégie géographique, fondée sur l'Europe et les colonies. En revanche, le groupe du Creusot prend le virage de l'électricité et entre de plain-pied, comme l'un des grands acteurs, dans le marché de l'électromécanique.
La DTP bénéficie, là encore, du mouvement stratégique en l'accompagnant et en y apportant ses compétences spécifiques, en s'associant d'abord, sur les nouveaux marchés comme les barrages, avec de véritables spécialistes, GTM et SGE par exemple, puis en développant progressivement une expertise propre dans le domaine du génie civil de ce type d'ouvrages.

Nous disposons d'éléments bilantiels à partir des années 20. L'activité de la DTP est enregistrée comptablement en trois parties distinctes : entreprises directes, participations gérées, participations non gérées.

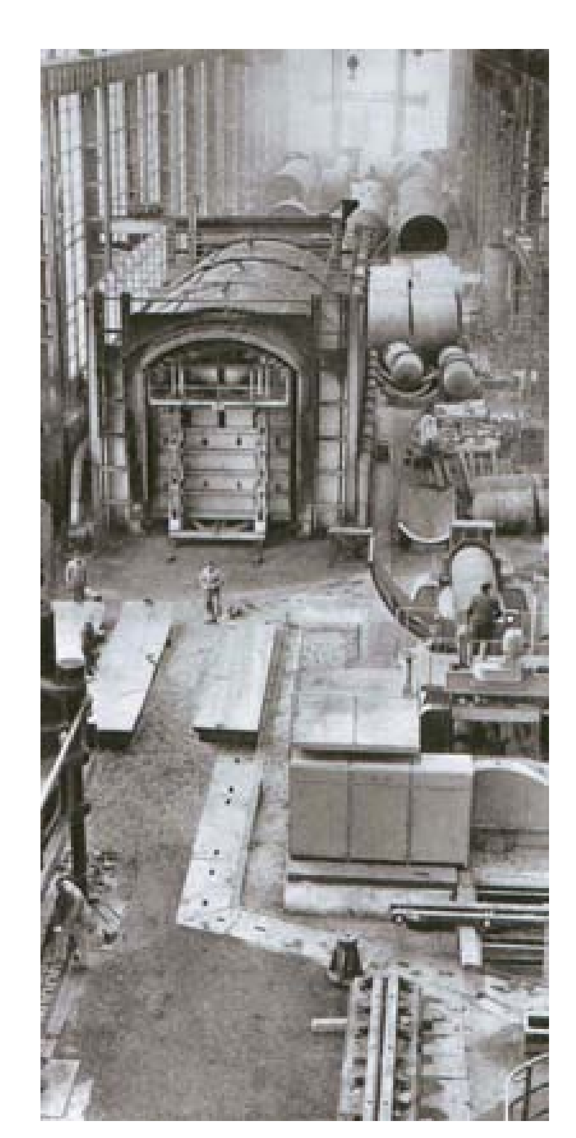
Les « entreprises directes » correspondent à des contrats de taille petite ou moyenne, réalisés par le groupe seul, dans des domaines variés : pétrole, hydrogénation de houille, poudreries, électricité, etc. Les participations gérées et non gérées concernent des contrats de taille importante, en forte





Le Creusot, atelier d'ajustage de blindages et atelier de finissage des blindages de navires
© Boyer / Roger-Viollet

majorité dans le domaine portuaire et accessoirement dans les barrages et les projets ferroviaires. Les participations gérées sont plus rémunératrices en raison des honoraires de gérance qu'elles impliquent. Le chiffre d'affaires des participations non gérées, parfois qualifiées de « dormantes », n'est généralement pas comptabilisé. Ces affaires non gérées sont utilisées par la DTP comme un moyen d'apprentissage et de formation dans des affaires où elle estime ne pas maîtriser suffisamment les techniques à utiliser, le béton armé par exemple.



Vue partielle de l'atelier de grosse chaudronnerie des chantiers de Chalon-sur-Saône

archives Schneider.

L'annexe 10 montre une nette tendance à l'augmentation du chiffre d'affaires, qui passe d'une moyenne annuelle de 14,7 millions de F 1913 durant la période 1925-1931, à une moyenne annuelle de 25,8 millions de F 1913 durant la période 1931-1938. Par ailleurs, si l'on tient compte des participations non gérées, le chiffre d'affaires est largement plus élevé. L'analyse des prises de commandes montre en effet que les participations « dormantes » représentent environ les deux tiers des participations gérées. Le chiffre d'affaires total est donc sans doute supérieur à 20 millions de F 1913 pour la période 1925-1931, et proche de 40 millions de F 1913 pour la période 1931-1937.

La DTP est donc indubitablement devenue une entreprise importante, d'une taille au moins équivalente à celle de la SCB. Son chiffre d'affaires est, par ailleurs, mieux réparti entre différents domaines d'activités et sa stratégie géographique moins risquée à partir de 1900. L'analyse des prises de commandes montre, en effet, qu'elles sont très largement concentrées sur la France et l'Afrique du Nord, qui représentent près de 70 % de l'activité.

Au plan de la rentabilité (cf. annexe 10), la DTP réalise, en dépit de quelques problèmes ponctuels, des performances de qualité.

Nous ne disposons pas des résultats de 1920 à 1925, mais différents documents mentionnent qu'ils ont été nettement bénéficiaires de 1920 à 1924, et déficitaires en 1925 suite à des difficultés sur le contrat du barrage des Rhues dans le Massif central.

Au-delà de 1926, les marges sont très fluctuantes d'une année à l'autre, variant de 2 % à 12 %, mais les moyennes sont néanmoins remarquablement élevées : 7,6 % pour la période 1926-1931, 7 % pour la période 1931-1936. Même si l'on opère un correctif en ajoutant au chiffre d'affaires la quote-part de la DTP dans les participations non gérées, le résultat s'élève néanmoins à 5 %, en moyenne, du chiffre d'affaires sur la période 1926-1936. La DTP, tout en restant spécialisée dans les grands projets, avait réussi à bien équilibrer son portefeuille et dégageait d'excellentes marges, certaines implantations étant semble-t-il très rentables. Ainsi disait-on souvent avant la Seconde Guerre mondiale que les agences ou filiales de Schneider en Afrique du Nord lui permettaient de payer la totalité de ses dividendes.

En tout état de cause, Victor Bénézit, polytechnicien de la promotion 1900, qui succède à Charles Laroche en 1922, aura réussi une très belle performance stratégique tout au long de la période où il préside aux destinées de la DTP. Cette dernière deviendra une entreprise de construction de premier plan et Victor Bénézit obtiendra de bien meilleurs résultats que bon nombre de ses concurrents comme SCB, SGE ou GTM. Il surmontera remarquablement les effets de la crise économique du début des années 30 et n'enregistrera des difficultés qu'à l'approche du second conflit mondial.

LE GROUPE SCHNEIDER : VERS DES TEMPS DIFFICILES

Le groupe n'a jamais paru aussi puissant à l'aube des années 30. Après une décennie d'investissements, de développement de nouveaux produits et de mise en place de coopérations industrielles, son chiffre d'affaires a atteint 580 millions de F en 1926-1927, puis 742 millions de F en 1929-1930. Certes, la croissance réelle en francs constants est plus faible, mais elle demeure respectable : + 5 % l'an. Vers 1930, le groupe emploie 130 000 personnes, dont 10 000 seulement au Creusot qui n'est qu'un établissement, certes important, dans un groupe diversifié. Les activités traditionnelles comprennent la métallurgie pour un peu plus de 20 % du total, les activités navales pour près d'un tiers, l'armement pour près d'un quart et la construction, secteur de la DTP, dont le poids varie entre 5 % et 10 % du total, compte tenu de la cyclicité de son chiffre d'affaires. La grande nouveauté est l'électricité avec, notamment, le développement continu de l'usine de Champagne-sur-Seine qui produit tous types d'équipements et de matériels électriques, et qui apporte des synergies à l'activité de la DTP. Sa part reste toutefois minoritaire à l'échelon de l'ensemble du groupe qui, curieusement, ne cherche pas à y acquérir son autonomie.
Il procède d'abord à des achats de brevets à des « inventeurs » extérieurs, puis noue en 1929 une alliance stratégique avec Westinghouse qui permet de donner à l'usine de Champagne une véritable dimension européenne.

Données financières du groupe Schneider

Chiffre d'affaires	1926 : 580 MF soit environ 340 M€ 2010
	1929 : 742 MF soit environ 400 M€ 2010
	activité BTP : 5% à 10 % du total (hors participations non gérées)
Capital	1837 : 4 MF x 4,2 [37] soit environ 19 M€ 2010
	1873 : 27 MF x 3,6 [37] soit environ 108 M€ 2010
	1924 : 100 MF x 0,74 [38] soit environ 83 M€ 2010

37 - *Estimé par interpolation entre les années 1800 et 1900*
38 - *Coefficient INSEE*

Après 1930, les années de crise vont s'avérer difficiles à surmonter. Aucun domaine ne sera épargné, mais les activités nouvelles liées à l'électricité vont particulièrement souffrir. Sa filiale spécialisée, le Matériel Électrique SW, va subir des pertes régulières pendant la décennie qui précède le second conflit mondial. Sa concurrente Alsthom rencontrera d'ailleurs le même type de problèmes. En revanche, Jeumont, société sœur de SPIE dans le groupe Empain (cf. chapitre suivant), résistera mieux car elle pourra bénéficier des marchés captifs apportés par ses sociétés sœurs : métro de Paris, tramways, sociétés de production et distribution d'électricité, etc. La stratégie d'intégration d'Empain s'avéra en fait plus adaptée à la conjoncture difficile de cette phase de crise économique. En définitive, la société électrique du groupe Schneider ne sera sauvée que grâce à l'appui des autres secteurs.
Il est intéressant de noter l'appauvrissement patrimonial dû à l'inflation galopante des années 1920. Le capital de Schneider a en fait diminué, à francs constants, entre 1873 et 1924. Le manque de dynamisme de l'économie française avant 1914, et le séisme de la Première Guerre mondiale sont, sans nul doute, à l'origine de cette destruction de valeur. Schneider est sans conteste un géant de l'industrie française durant l'entre-deux-guerres mais sa position, comme celle de l'économie française, s'est en fait affaiblie à l'échelon mondial au terme du demi-siècle qui vient de s'écouler depuis l'instauration de la IIIe République.

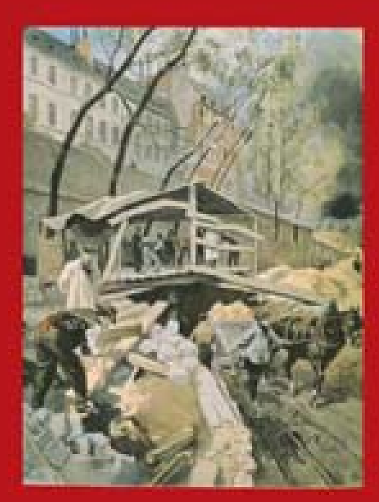
Le comité des Forges de France : la commission de direction en 1914. Premier rang, quatrième à partir de la gauche, Eugène Schneider





« Je hais ces cœurs pusillanimes qui, pour trop prévoir les suites des choses, n'osent rien entreprendre. »

Molière - *Les Fourberies de Scapin*



Gravure du *Petit Journal*, mai 1899,
creusement du métropolitain,
prolongement de la ligne d'Orléans le long des quais,
© G. Dagli Orti

NAÎTRE ET RENAÎTRE ■ 9

LE GROUPE EMPAIN LE METRO DE PARIS ET LA NAISSANCE DE SPIE

1900

ÉDOUARD EMPAI
UN ENTREPRENEUR HORS DU COMMU

L'empire industriel Empain est né en Belgique au XIXe siècle de l'extraordinaire esprit d'entreprise de son fondateur, Édouard Empain [39], qui fut anobli en 1907 avec le titre de baron en raison de l'exceptionnelle réussite de son groupe. Son rôle déterminant dans l'organisation de la logistique de l'armée belge durant le premier conflit mondial lui valut, par ailleurs, d'être nommé général en 1917. Il devint de ce fait le « général baron Édouard Empain ».



Édouard Empain



Rien ne le prédisposait pourtant à une telle carrière. Son père François-Julien, descendant d'une famille de petits brasseurs de bière, était l'instituteur du village. Aîné d'une famille nombreuse de sept enfants aux ressources limitées, Édouard ne put débuter ses études secondaires qu'à l'âge de 15 ans mais, les temps étant difficiles, il dut quitter le collège trois ans plus tard pour gagner sa vie. Il entra alors comme dessinateur à la Société Métallurgique à Bruxelles, entreprise spécialisée dans la production de matériel ferroviaire, tout en suivant avec assiduité des cours du soir pour compléter sa formation. Il n'obtint jamais de diplôme d'ingénieur mais, selon la rumeur publique, il aimait néanmoins qu'on l'appelât « Monsieur l'Ingénieur » lorsqu'il atteignit l'apogée de sa carrière. Son poste de dessinateur l'amena à collaborer à la mise au point d'une locomotive pour voies étroites, première mission qui fut déterminante dans l'orientation de sa carrière. Remarqué par un des administrateurs du groupe, Arthur du Roy de Blicquy, il gagne sa confiance et son soutien pour la création de ses premières entreprises en Belgique.



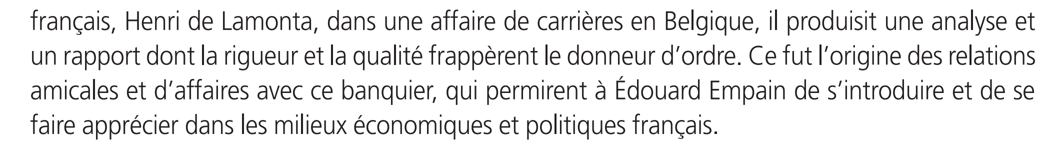
Le général baron Édouard Empain
archives SPIE.

Esprit curieux, il poursuivait pour son propre plaisir des études de géologie en parallèle avec sa carrière professionnelle dans le domaine de la mécanique. Consulté à titre d'expert par un banquier

39 - *Voir annexe 11, généalogie simplifiée de la famille Empain.*







français, Henri de Lamonta, dans une affaire de carrières en Belgique, il produisit une analyse et un rapport dont la rigueur et la qualité frappèrent le donneur d'ordre. Ce fut l'origine des relations amicales et d'affaires avec ce banquier, qui permirent à Édouard Empain de s'introduire et de se faire apprécier dans les milieux économiques et politiques français.

Fort de ses appuis dans les deux pays et, bien sûr, de ses qualités d'entrepreneur, il put y développer de fortes positions industrielles, principalement dans le domaine des transports, tout en s'adaptant aux évolutions du marché. Selon M. Fauvelais[40], les capitaux investis se répartirent comme suit :

Période 1883-1887 :	96 % dans les chemins de fer secondaires
Période 1887-1900 :	72 % dans les chemins de fer secondaires
	21 % dans les tramways
	7 % dans le métro de Paris
Période 1901-1913 :	13 % dans les chemins de fer secondaires
	22 % dans les tramways
	42 % dans le métro de Paris
	23 % dans la production d'électricité et les matériels électromécaniques

Il anticipa et accompagna les évolutions technologiques et comprit, en particulier, tout le potentiel que représentait le développement de l'électricité. Son groupe se présentait comme une galaxie complexe de holdings et de sociétés opérationnelles, fruit de son imagination et de sa force créatrice, mais il savait y faire jouer les synergies entre sociétés sœurs. Ses investissements dans le domaine des transports étaient, en fait, fondés sur le triptyque conception, réalisation, exploitation, ce qui permettait de générer de nombreuses coopérations intragroupes.



Édouard Empain enregistra évidemment quelques échecs dans le foisonnement de ses projets, mais il réussit à bâtir un groupe puissant et rentable, ce qui lui valut l'estime et le respect des communautés financières et industrielles. Entrepreneur dans l'âme, il ne manqua pas d'élargir ses domaines d'activités vers la métallurgie, la mécanique, l'immobilier, la construction, la banque. Il s'intéressa à bien d'autres contrées que la Belgique et la France, saisissant en particulier les opportunités qu'offrait la colonisation du Congo belge. Il réalisa, en outre, un projet grandiose en Égypte, la construction d'une ville nouvelle de 30 000 habitants à Héliopolis, dans la banlieue du Caire. Il fut inhumé en 1930 dans la crypte de la cathédrale qu'il y avait fait ériger, privilège autrefois réservé aux rois et aux reines !



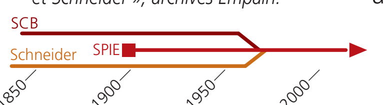
LE CONCOURS DE LA CRÉATION DU MÉTRO DE PARIS

La Ville de Paris ne faisait plus face, à la fin du XIXe siècle, à l'explosion des besoins de transport et malgré la création de multiples tramways, il apparaissait nécessaire de réaliser un métropolitain.

Elle reçut un nombre considérable de projets de construction de transports par voie ferrée, et souvent à vapeur, au cours du XIXe siècle. L'installation d'un ensemble de transport en commun souterrain était une gageure, et seule l'utilisation de l'électricité comme force motrice permettait de résoudre les problèmes liés à l'aération d'une voie souterraine.

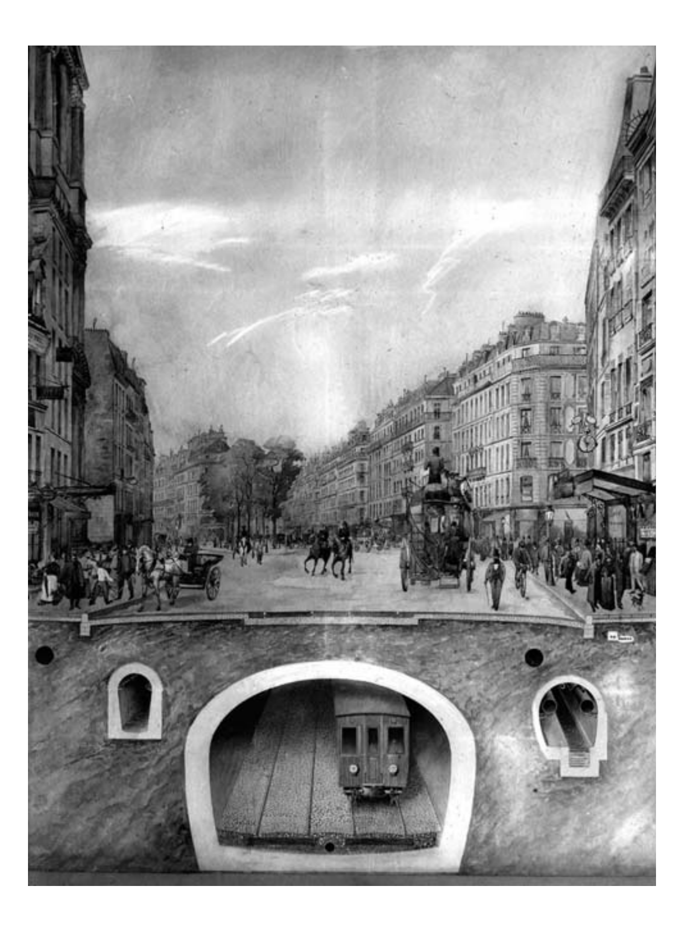
En 1890, un entrepreneur, J.B. Berlier, avait suggéré un système de tramways tubulaires souterrains sous Paris. Il s'agissait de mettre en œuvre la méthode dite du « bouclier », un tunnelier aux caractéristiques sommaires dont la poussée s'effectuait à l'aide de vérins, la protection des ouvriers étant assurée par un avant-bec métallique. Les tunnels devaient être peu profonds et les rails devaient

40 - *« Histoire des groupes Empain et Schneider », archives Empain.*



distribuer l'électricité... Toutes solutions qui furent retenues. En effet, la Ville choisit, quelques années plus tard, de construire un réseau de 65 km et comprenant 118 stations.

Les réflexions antérieures permirent aux membres de l'administration de se former un jugement sur ce qui serait le plus facilement réalisable et le moins coûteux. Les ingénieurs de la Ville, Huet et Bienvenüe, mirent au point leur projet dès février 1897.



Paris. Coupe des égouts de la rue Saint-Antoine. À gauche : l'ancien égout ; au centre : le métro ; à droite : l'égout collecteur. Aquarelle du musée d'Hygiène de Paris, 1900,

© Boyer / Roger-Viollet.



LE LANCEMENT DU CONCOURS

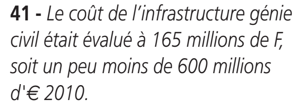
Ce projet prévoyait une voie étroite et l'emploi de trains légers à traction électrique. La construction des infrastructures de génie civil était réalisée par la Ville de Paris, les installations électriques, la fourniture du matériel roulant et l'exploitation étant, quant à elles, du ressort d'un concessionnaire. Il fut adopté par délibération en date du 9 juillet 1897. Il fut décidé qu'au terme de la concession, tous les réseaux reviendraient à la Ville. La durée pratique de la concession ne devait pas excéder 40 ans, la Ville entrant gratuitement à son expiration en possession de la superstructure et des immeubles nécessaires à l'exploitation : usines d'électricité, ateliers, dépôts.
La municipalité assumait la totalité du risque des travaux d'infrastructures, tandis que le concessionnaire portait tous ceux relatifs au matériel et à l'exploitation de la superstructure.
L'appel d'offres ne prévoyait aucune subvention ni garantie d'intérêt. La Ville demandait, au contraire, une redevance de 10 centimes par billet de première classe et de 5 centimes par billet de seconde classe pour couvrir le service de la dette mise en place pour financer les infrastructures de génie civil. Les prévisions du nombre de voyageurs, fondées sur les statistiques d'utilisation des omnibus et des tramways, étaient assez fiables et les coûts de génie civil bien cernés par les services techniques de la municipalité, qui disposaient des références des travaux d'assainissement réalisés en sous-sol. Les niveaux de redevance demandés permettaient donc à la Ville d'envisager sereinement l'équilibre financier de son projet [41]. Le prix du billet de seconde classe était fixé de façon indicative à 20 centimes, incluant une redevance de 5 centimes.

Premiers projets du métro parisien

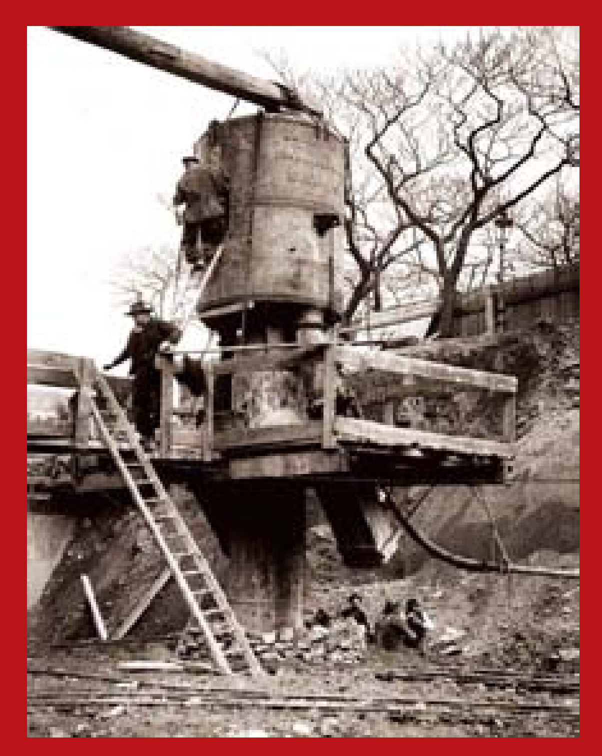
Le préfet invita les candidats à la concession à se manifester entre le 5 mars et le 5 avril 1897 pour produire leurs offres. Il était spécifié que chacun demeurait libre de faire les propositions que son expérience lui suggérait, la Ville se réservant de traiter « avec celui qui apporterait les plus avantageuses ». Six demandes en concession furent déposées et une commission fut constituée pour examiner, en détail, les différents projets. Celle-ci proposa de ne retenir, au final, que deux d'entre elles, celle de la Compagnie Générale de Traction, filiale du groupe Empain et mère de la future SPIE, appuyée par M. Schneider & Compagnie, et celle de M. Lalance, directeur du secteur électrique de Clichy, appuyé par la Banque de Paris et des Pays-Bas.

LE PROJET EMPAIN : UNE POLITIQUE TARIFAIRE AGRESSIVE ET INNOVANTE

Les équipes d'Édouard Empain firent un pari audacieux : non seulement elles acceptèrent toutes les conditions techniques et contractuelles de la concession, mais elles proposèrent, en outre, d'abaisser le prix du billet de 20 centimes à 15 centimes, avec une redevance inchangée.



41 - *Le coût de l'infrastructure génie civil était évalué à 165 millions de F, soit un peu moins de 600 millions d'€ 2010.*



Construction du métro de Paris
Entrée des ouvriers dans un sac à air,
© Boyer / Roger-Viollet.



Ligne 2 : Nord, accès à la station de la place d'Anvers, vers l'Étoile, 17 mars 1902.
© ND / Roger-Viollet.

Caisson sous la Seine à la hauteur de la station « Cité », débouchonnage du masque,
© Collection Roger-Viollet.







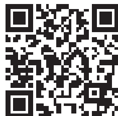
L'offre de la Compagnie Générale de Traction prévoyait, entre autres, des billets ouvriers. Au prix de 20 centimes aller-retour, ils étaient utilisables jusqu'à 9 h du matin, et le concessionnaire en étendit la validité au dimanche matin. Il institua également un tarif de 5 centimes pour les enfants des écoles communales accompagnés de leurs maîtres. La première classe fut négociée à 25 centimes, dont 10 pour la Ville.

En fait, Édouard Empain proposa à la Ville une véritable politique tarifaire fondée sur une hypothèse de forte élasticité de la demande, que les faits confirmèrent. Cette approche tarifaire créative, que la Ville n'avait pas envisagée et que les autres concurrents rejetaient – ils se refusaient à baisser les prix des billets – fut la clé de son succès. Soulignons, également, que la Compagnie Générale de Traction prévoyait pour le personnel ouvrier un statut en avance sur son temps : durée de travail de 10 heures et instauration de congés payés.

L'ingénieur en chef Bienvenüe fit un rapport à la commission d'examen des offres, le 14 avril 1897, sur les projets retenus. Le caractère moderne et innovant du projet Empain lui valut de l'emporter. Il fut désigné à l'unanimité et le rapport de cette commission, adopté sans réserve par le préfet Julien de Sèlves, fut transmis le 8 mai 1897 à la Ville de Paris.

LE SUCCÈS DU MÉTRO DE PARIS





Le pari, technique et financier, n'était pas gagné d'avance et beaucoup d'observateurs ne croyaient pas au succès de l'entreprise. Certains journaux spécialisés n'hésitèrent pas à écrire : « il est impossible que des capitaux sérieux s'engagent dans une affaire industrielle sans avenir » [42]. En fait, les actionnaires fondateurs eux-mêmes n'étaient guère rassurés. Lors de l'introduction en bourse de la Compagnie Générale de Traction, la plupart des promoteurs de départ prirent peur devant l'ampleur et les risques de l'opération et revendirent l'essentiel de leur participation initiale. Édouard Empain qui, lui, croyait à son projet, racheta les parts disponibles et, dès la première assemblée de la société devint largement majoritaire. Il était ainsi seul maître à bord.





Paris (VIe), place Saint-Michel, construction du métropolitain, les fermes du boulevard Saint-André (auj. rue Danton) avant le fonçage,

Paris (VIe), construction du métropolitain, état des travaux place Saint-Michel et rue Danton, en juillet 1906,



Conformément au cahier des charges, il procéda, le 20 mai 1898, à la création de la Cie du Chemin de Fer Métropolitain de Paris – CMP –, société au capital de 25 millions de F [43] divisé en 100 000 actions de 250 F et dont le conseil d'administration devait être composé exclusivement d'administrateurs

42 - *D'après « Les mémoires du Métro de RH Guerrard », La Table Ronde.*

43 - *Ce qui équivaudrait à 90 millions d'€ 2010.*

COMPAGNIE DU CHEMIN DE FER
MÉTROPOLITAIN DE PARIS
SIÈGE SOCIAL A PARIS
Certificat d'Actions Nominatives

français. La constitution de la CMP fut approuvée par décret du 19 avril 1899. La réputation d'Édouard Empain était grande et, en dépit des craintes de certains financiers et du recul de ses propres partenaires, les investisseurs firent confiance au futur général baron. Les actions, cotées aux Bourses de Bruxelles et de Paris, montèrent rapidement à 500 F et dépassèrent ensuite 700 F. Après la mise en service de la 1re ligne en 1900, la CMP n'eut donc aucune difficulté à augmenter son capital, qui fut porté à 75 millions de F [44] en 1903. Les actionnaires de la CMP n'eurent pas à le regretter car le succès du métro fut éclatant dès le début. Dans l'étude *Électricité et Transports Urbains Londres, Paris, Berlin* [45], on peut lire « Dès 1901, 13 km de lignes sont ouvertes et équipées et transportent 43 millions de voyageurs. En 1905, plus de 150 millions de voyageurs. Le succès fut tellement considérable que le projet ne coûta rien à la Ville ; les actionnaires de la CMP furent bien rétribués, des milliers d'emplois furent créés avec des conditions bien supérieures à ce qui existait alors ; la vitesse commerciale des trains est remarquable et bien supérieure à celle de Berlin et de Londres. »



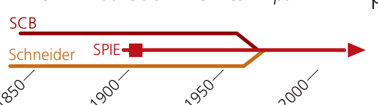
Station de métro Porte Dauphine par Hector Guimard (1867-1942), architecte et décorateur français.
© Collection Roger-Viollet.



Le rôle d'Édouard Empain fut essentiel. Il créa, en 1900, la Société Parisienne pour l'Industrie des Chemins de Fer et des Tramways Électriques, la future SPIE, pour réaliser l'alimentation électrique du Métropolitain. Mais il ne s'intéressa pas qu'aux aspects financiers et techniques. Il fit mettre au concours par la CMP le style des décorations des entrées du métro et choisit lui-même les lauréats. La solution retenue s'inspirait des idées de l'architecte belge Victor Horta qui s'illustra, en lançant à la fin du XIXe siècle, un mouvement architectural connu sous le nom de « l'Art Nouveau ». La réalisation fut confiée à Guimard, un des grands architectes français de l'époque. « Les balustrades extérieures étaient en fonte ouvragée, et des panneaux décorés remplissaient le cadre de l'ossature en lave d'Auvergne émaillée et teintée dans différentes nuances de bleu [46] ».

Schneider, partenaire à l'appel d'offres, participa en tant que sous-traitant aux travaux de lancement. Empain lui confia la centrale de production d'énergie d'origine, située quai de la Rapée à Bercy, qui comprenait six groupes électrogènes de 1 500 kW et six groupes de transformation de 750 kW. Ce dispositif servira à alimenter la première ligne Vincennes-Porte Maillot. La ligne fut ouverte en juillet 1900, après 18 mois de travaux seulement, ce qui constitue une prouesse pour un ouvrage de 10 km environ. Elle fut mise en service à l'occasion de l'Exposition universelle.
Le succès initial du métro ne se démentit pas. En 1914, à la veille de la guerre, après 14 ans d'exploitation, l'excellente gestion de la Compagnie du Chemin de Fer Métropolitain de Paris avait permis de distribuer à ses actionnaires des dividendes atteignant 8,25 % pour les actions nominatives et 7,65 % pour les titres au porteur. En 1921, un avenant changea la nature du contrat de concession. La CMP devenait exploitant pour le compte de la Ville et de l'État. En effet, dans le cadre d'une politique volontariste visant à favoriser les transports en commun, les pouvoirs

44 - *Ce qui équivaudrait à 270 millions d'€ 2010.*
45 - *Gaston Cadoux, Revue des Deux Mondes, avril 1906.*
46 - *M. Fauvelais – Archives Empain.*



publics décidèrent de fixer le prix de vente du ticket à un niveau inférieur à son prix de revient. L'écart était compensé par le versement d'une subvention.

À la mort du général baron en 1929, la CMP avait un effectif de 10 000 personnes et transportait 400 millions de voyageurs par an sur un réseau de 130 km de voies. Au lendemain de la guerre et à la veille de la nationalisation, la CMP transporta plus de 1 milliard de passagers.

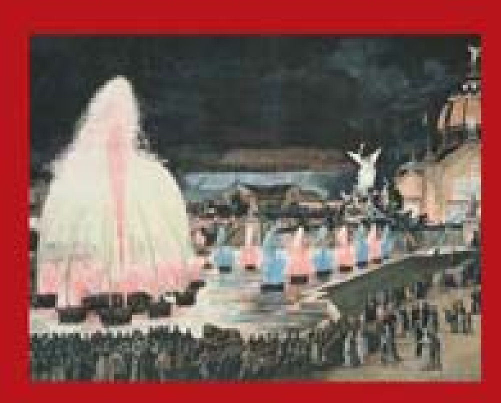


Du lancement du métro, l'histoire ne retient souvent que le nom de Fulgence Bienvenüe, directeur des services techniques de la Ville de Paris. Mais à une époque où tous doutaient, c'est bien Édouard Empain qui sut mobiliser toutes les ressources humaines, financières et techniques nécessaires à sa réalisation. Il eut foi en son projet gigantesque, aidé par une poignée d'hommes qui l'assistèrent et jouèrent un rôle déterminant dans le succès de l'opération : les administrateurs et dirigeants de la SPIE, Jean Benard, André Berthelot et Marcel Ulrich, Raymond Legouez, adjoint de Fulgence Bienvenüe, qui rejoignit la CMP, et Christian Devillers, polytechnicien, fils spirituel du général baron, entré à la CMP en 1922, et qui fut le premier à lancer le concept du RER, le réseau express régional.

Paris (XVe et XVIe). Le pont de Bir-Hakeim, autrefois pont de Passy, construit de 1903 à 1906.

« C'est la nuit qu'il est beau de croire à la lumière. »

Edmond Rostand, *Chantecler*



Exposition universelle 1889, la fontaine lumineuse,
© G. Dagli Orti

Naître et renaître ■ 10

LA SPIE ET L'ÉLECTRIFICATION DES CHEMINS DE FER, DES USINES, DES VILLES ET DES CAMPAGNES…

La Société Parisienne pour l'Industrie des Chemins de Fer et des Tramways Électriques, qui a pour objet à l'origine, en 1900, l'étude, le financement et la réalisation de l'alimentation électrique des réseaux ferrés, va se diversifier vers les industries de production et de distribution d'électricité. Elle sera rapidement connue sous le sigle SPIE.



Son premier conseil d'administration se tient à Paris le 30 mai 1901. Il désigne André Berthelot, fils du chimiste Marcellin Berthelot, comme président, poste qu'il occupera jusqu'en 1937. Le capital de la société est fixé à 25 millions de F.

SPIE deviendra progressivement à la fois une société holding et une entreprise d'ingénierie et de travaux, intervenant très largement pour ses sociétés filiales, concessionnaires de transports ferroviaires et urbains ou productrices et distributrices d'électricité.

Le portefeuille initial de la SPIE est très éclectique. Il comprend des participations dans les tramways de Lille, dans divers tramways de la banlieue nord de Paris, dans les chemins de fer du Calvados, dans divers chemins de fer d'intérêt local (à Rennes, dans la Haute-Saône, le Jura, la région de Reims) et à l'étranger dans les tramways de Tachkent, en Ouzbékistan, sans compter une participation très exotique dans les tramways d'Astrakhan, à traction animale !

SPIE participe, dès 1902, à la création de la Société d'Électricité de Paris (SEP), reprend en 1904 les ateliers de Jeumont, par la suite dénommés FACEJ, et devient actionnaire du Métro de Paris. Elle détiendra ultérieurement des participations dans les autres sociétés de production et de distribution

d'électricité contrôlées par Empain en France : électricité et Gaz du Nord, électricité de la Seine, Société Nantaise d'éclairage et de Force par l'électricité.

Les différentes sociétés françaises du groupe Empain constituent en fait un marché captif pour le service Travaux de SPIE qui travaille en partenariat avec elles pour la conception et la réalisation des ouvrages. Ce service Travaux bénéficiera donc de la puissance du groupe Empain, qui avait réussi à mobiliser de très importants capitaux en début de siècle. Il sut se concentrer sur ses domaines d'excellence et éviter les aventures grandioses trop risquées. En dehors de la France, il se tourna presque exclusivement vers les colonies, en s'associant avec d'autres sociétés de son groupe pour la réalisation, en entreprise générale, d'ensembles industriels dans le domaine de l'énergie et des raffineries.

MÉTROS, VOIES FERRÉES ET CATÉNAIRES

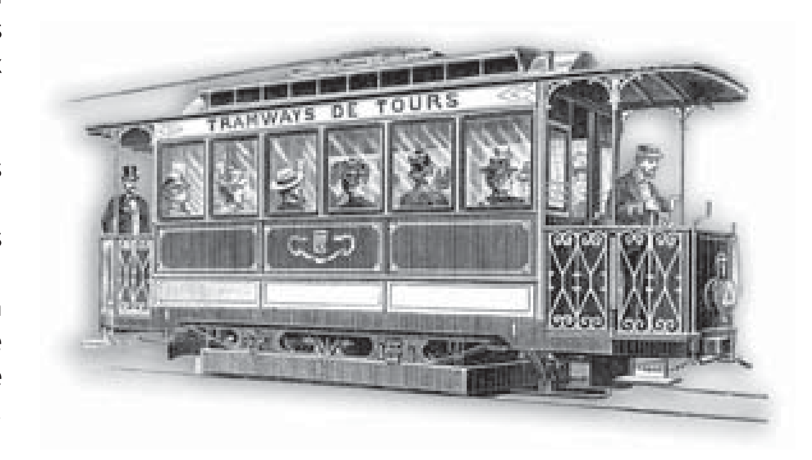


Point de départ du groupe Empain en France, le Métro de Paris constitua évidemment un domaine d'activité essentiel pour SPIE[47] pendant cette période, l'entreprise étant prioritairement choisie pour mener à bien le ballastage, la pose des voies de roulement et du rail conducteur. Après 1908, elle a poursuivi et exécuté les mêmes travaux sur les lignes suivantes :

- n° 3 ter : Porte des Lilas – Pré Saint-Gervais,
- n° 9 : Porte Saint-Cloud – Chaussée d'Antin,
- n° 10 : ceinture intérieure.

Elle bénéficiera, au cours de l'entre-deux-guerres, d'un flux régulier de travaux d'extension ou de maintenance qu'il n'est pas possible de retracer en détail ici.

Au début du XXe siècle, les voies ferrées restent généralement le mode de transport le plus économique. On continue donc à réaliser des tramways urbains, des chemins de fer métropolitains, ainsi que des chemins de fer d'intérêt local ou général, permettant de relier les usines, entrepôts et magasins, aux réseaux nationaux.



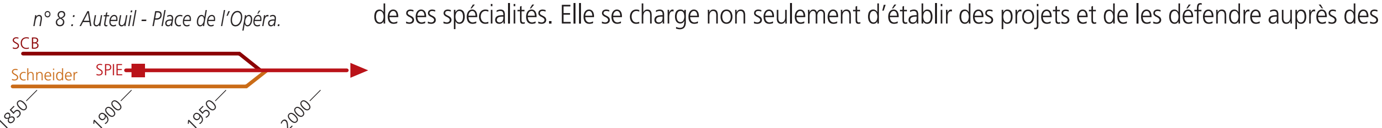
Dès la fin du XIXe siècle, des projets de tramways électriques ont émergé comme ici à Tours, en 1899 (d'après un dessin de Poyet).
© Collection Roger-Viollet.

SPIE exécute de nombreux projets comprenant des relevés, tracés, nivellements, devis, ainsi que des travaux d'infrastructures. Elle a élargi ses compétences au génie civil afin de proposer une offre plus complète à ses clients. Elle est ainsi en mesure de prendre en charge terrassements, maçonneries et ouvrages d'art en complément des travaux purement ferroviaires (pose de voies et d'appareils de voies, ballastage, dépose de voies, etc.).

SPIE obtient de multiples adjudications des services « voies et bâtiments » et « lignes nouvelles » des grandes compagnies de chemins de fer françaises dans les projets dits d'intérêt général, et participe également à la construction des lignes d'intérêt local, notamment celles gérées par les sociétés concessionnaires de son groupe, déjà citées.

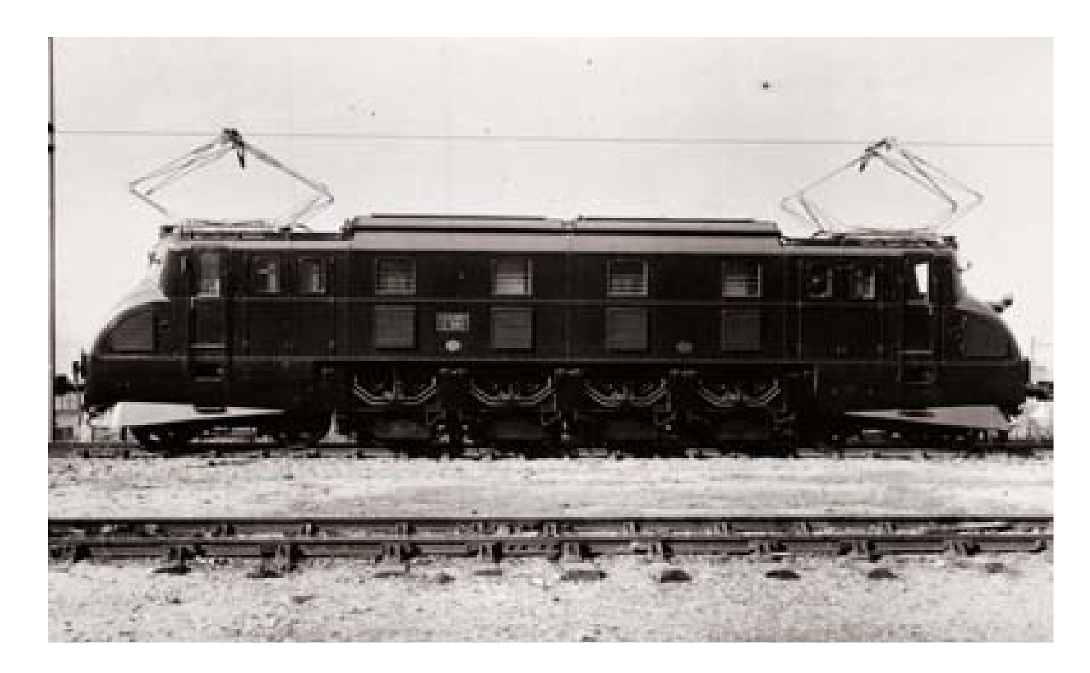
Cette activité « d'offre globale » concerne aussi les raccordements industriels, qui constituent l'une de ses spécialités. Elle se charge non seulement d'établir des projets et de les défendre auprès des

47 - *Avant 1908, elle avait à son actif le ballastage et la pose des voies de roulement et du troisième rail conducteur des lignes suivantes :*
n° 3 et 3 bis : Porte des Lilas - Porte Champerret,
n° 4 : Porte de Clignancourt - Porte d'Orléans,
n° 7 : Porte de la Villette - Pré Saint-Gervais
n° 8 : Auteuil - Place de l'Opéra.



compagnies de chemins de fer intéressées, mais encore de rédiger les contrats d'embranchements au mieux des intérêts de ses clients.

Montrant à nouveau son goût pour l'innovation, elle développe après le premier conflit mondial une nouvelle activité : la création des lignes de contact pour traction électrique – caténaires – qui exigent un personnel et des équipes bien entraînées car elles sont généralement exécutées dans des conditions difficiles sur des voies ferrées en service. Les Chemins de Fer du Midi lui passent commande de la caténaire Montrejeau-Luchon. Les Chemins de Fer Paris-Orléans lui confient l'électrification de la voie quadruple Étampes-Brétigny, qui exige des prouesses techniques du fait de l'intensité du trafic, du poids et de la vitesse des trains.



Locomotive électrique du réseau Paris-Orléans
© Collection Roger-Viollet.

L'ÉLECTRIFICATION : TRAVAUX D'INSTALLATION ET PROJETS « CLÉS EN MAIN »

DES « STATIONS CENTRALES THERMIQUES »…

En matière de production électrique, le Métro de Paris est à l'origine de la construction de la centrale de Saint-Denis qui assurait l'alimentation électrique du Métropolitain. Ce fut l'une des toutes premières centrales d'électricité au monde. Elle appartenait à la Société d'Électricité de Paris qui ne tarda pas à construire une seconde centrale (Saint-Denis II) pour faire face à la demande d'énergie sans cesse croissante en région parisienne. C'est à Saint-Denis que furent utilisées, pour la première fois en France, des turbines à vapeur de grande puissance.

À partir de 1919, la production et la distribution de l'énergie électrique se sont développées d'une façon remarquable. On construisit de nombreuses stations centrales thermiques dont l'énergie était fournie par la combustion de charbon. Le champ des applications de l'électricité s'étendit en conséquence dans l'industrie, dans les villes et dans les campagnes. L'établissement d'un réseau national couvrant la totalité du territoire, sujet éminemment politique, provoqua des affrontements continus entre les sociétés concessionnaires et les collectivités locales. Ce climat peu consensuel et





Centrale de Saint-Denis

les souvenirs amers qu'il laissa expliquent en partie, au-delà des problèmes purement politiques, la décision de nationalisation prise après la Seconde Guerre mondiale.

Dans le domaine des stations centrales thermiques, la SPIE fut particulièrement active dans le Nord de la France pour le compte d'une société de son groupe, la Société Électricité et Gaz du Nord, à Jeumont, Maubeuge, Lomme, Valenciennes-Anzin et Aulnoye.
Elle s'impliqua également dans le développement de l'aménagement des chutes d'eau et la construction des stations centrales hydro-électriques. En parallèle, le groupe Empain prit, à travers la SEP, des participations dans des sociétés productrices d'énergie électrique hydraulique dans le Sud de la France.

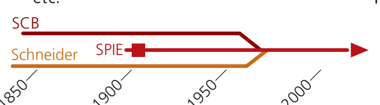
… AUX LIGNES ET POSTES

S'agissant de postes de transformation ou de sous-stations, la SPIE eut de nombreuses études et réalisations à son actif. Elle en construisit en Picardie et pour les Chemins de Fer du Midi.

Elle érigea une part significative des lignes électriques aériennes installées en France, après la guerre [48], et participa à la mise en place de nouveaux réseaux de distribution basse tension [49].

Pour l'alimentation des grandes agglomérations à forte densité de population, les canalisations électriques souterraines étaient considérées comme préférables, en raison d'une meilleure sécurité d'exploitation. À la fin des années 1920, on atteignait 60 000 volts dans ces canalisations souterraines. La SPIE sut se montrer innovante commercialement : son service Travaux s'occupait de la pose

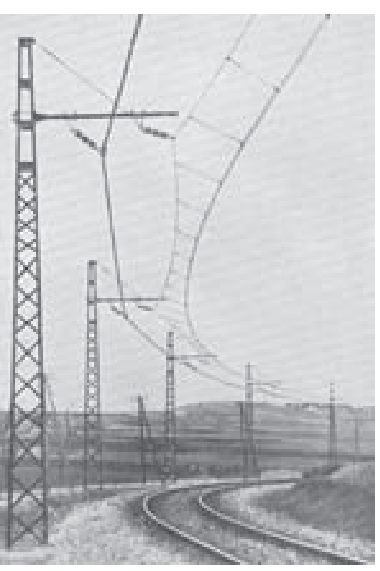
48 - *Notamment Jeumont-Hirson et La Carnaille-Fourmies, les lignes 15 000 volts des Chemins de Fer du Midi à Dax, Orthez, Pau, etc.*
49 - *Jeumont, Reims, Valenciennes, Sains du Nord, Orsinval, Solesmes, Le Quesnoy, Salins en Amiénois, Bavay, etc.*





de câbles « clés en main ». Il réalisait les études en obtenant les autorisations administratives se chargeant des terrassements, du percement des galeries, de la pose de câbles haute et basse tension, de la pose des caniveaux en béton, du montage des boîtes de jonction, des disjoncteurs – en un mot, de la réalisation complète des canalisations souterraines jusqu'aux dispositifs de sectionnement et de coupure.

Le service Canalisations entreprenait, également, la pose et l'installation des câbles dans les galeries et l'aménagement des chambres souterraines de sectionnement. Citons la pose, pour la CMP, d'une canalisation de 10 000 volts reliant la sous-station de Paris à la station centrale thermique de Saint-Denis, et pour le compte de la société Union d'Électricité, la pose des canalisations 60 000 volts avec feeder entre la sous-station de Billancourt et le poste de transformation aérosouterrain de Villejuif.



Électrification de lignes
archives Spie.

PIPELINES ET RAFFINERIES

L'intérêt du groupe Empain pour l'énergie l'amènera naturellement à s'intéresser au gaz et au pétrole. Pendant l'entre-deux-guerres, la France s'est efforcée de rattraper son retard dans le domaine des pipelines : canalisations de transport et réseaux de distribution des carburants liquides et gazeux entre un centre de production et un centre d'utilisation. La SPIE commença ainsi à se positionner sur ce créneau des pipelines. Elle développa ses compétences dans le domaine des hydrocarbures – feeders de gaz, pose de gazoducs ou d'oléoducs – et les élargit à la construction de raffineries de pétrole montées et livrées « clés en main ». En exploitant les procédés techniques les plus modernes – tubes d'acier et soudure électrique –, la société acquit dans ce domaine une situation prépondérante : l'étude et la réalisation à Vaux-en-Bugey du premier pipeline à haute pression installé en France furent le point de départ de nombreuses autres installations : La Pallice, Sète, Gennevilliers, Le Havre.

Usine de liquéfaction de gaz naturel à Skikda en Algérie
© photos Hugues - Tarbes.





LES GRANDS TRAVAUX HORS DE FRANCE

En dehors de la centrale de Craiova, en Roumanie, l'essentiel des activités du service Travaux de SPIE hors de France se situa dans les colonies. Citons les raffineries de Port-Gentil au Gabon, de Tamatave à Madagascar, d'Alger, l'usine d'engrais de Gabès en Tunisie et l'usine de liquéfaction de gaz de Skikda, anciennement Philippeville, dans le Constantinois en Algérie. Ces réalisations montrent que le service Travaux eut très tôt une capacité à gérer des contrats d'entreprise générale qu'il menait soit seul, soit en collaboration avec d'autres sociétés filiales de SPIE.

Comme la Société de Construction des Batignolles et la Direction Travaux Publics de Schneider, SPIE participa à l'expansion économique des colonies françaises en créant des voies ferrées en Algérie, au Sénégal, en Côte-d'Ivoire.

BILAN STRATÉGIQUE ET FINANCIER DE LA SPIE DE 1900 À 1940

DES DÉMARCHES INNOVANTES SUR DES MARCHÉS PORTEURS



Raffinerie de Tamatave, Madagascar
archives SPIE.

Le développement des activités de travaux de SPIE est évidemment indissociable de celui du groupe Empain en France et de ses activités d'exploitant dans les domaines des transports ferroviaires et de l'énergie. Le service Travaux sut capitaliser sur cet acquis et fit preuve d'une forte capacité d'innovation aux plans technique, commercial et contractuel. La forte croissance des marchés sur lesquels il opérait permit une progression rapide de son activité.

Le groupe Empain avait mis en œuvre, en France, une stratégie claire et pertinente, jouant avec habileté des complémentarités de ses filiales et favorisant les synergies internes. Il sut également limiter les risques à l'export, où il se montra très sélectif dans le choix des affaires.

LE SERVICE TRAVAUX : UNE APPROCHE GLOBALE EN ENTREPRISE GÉNÉRALE, CONFORTÉE PAR LES ACTIVITÉS D'EXPLOITANT DE SON GROUPE

La SPIE vante dans une plaquette commerciale son « organisation puissante, à la fois financière et technique, ayant pour principal objet le développement de toutes les industries se rattachant aussi bien aux chemins de fer et tramways qu'à la production et à la distribution de l'énergie électrique ». L'activité industrielle de SPIE, dans la terminologie de l'époque, se concentre « dans l'exécution de nombreuses entreprises pour le compte de différents clients, sociétés, grandes compagnies et administrations publiques. Étudier, entreprendre et mener à bonne fin toutes installations et tous travaux concernant les chemins de fer, voies ferrées, embranchements et raccordements industriels, stations centrales, canalisations électriques, etc. Telle est la raison d'être du service Travaux de la Société Parisienne pour l'Industrie Électrique ».

La société comprend que la complexité des problèmes à résoudre dans l'industrie moderne rend de plus en plus nécessaire la spécialisation des techniciens ; le rôle de l'ingénieur est primordial et une affaire n'est saine que dans la mesure où les études préliminaires ont été assises sur des bases



scientifiquement sérieuses. Aussi s'intéresse-t-elle à « l'établissement du projet » en premier lieu – nous dirions à sa conception.

La SPIE se distingue par son approche en entreprise générale. Elle met en exergue la valeur de ses ingénieurs, l'organisation rationnelle des chantiers, la qualité du matériel [50] et la pratique acquise de la gestion des questions administratives : pour la création d'un « chemin de fer, un embranchement de ligne électrique… la connaissance approfondie de la législation et des règlements est indispensable » ; « par cette organisation et par son capital, la SPIE donne le maximum de garanties pour une bonne et prompte exécution ».



Électrification du P.L.M. (Paris-Lyon-Méditerranée) : locomotive Auvert-Ferraud
© Boyer / Roger-Viollet.

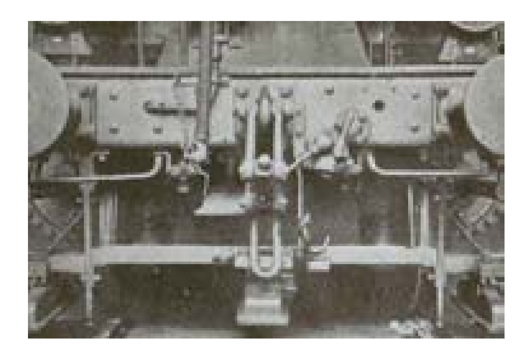
Le rôle essentiel des partenariats public/privé apparaît de façon éclatante. L'association permanente entre un exploitant concessionnaire et un pôle de compétence « ingénierie-construction » permet des synergies, des échanges d'expériences dans la durée et donc une amélioration de la qualité et de la compétitivité des services rendus aux clients finaux.

DES BASES SOLIDES POUR L'AVENIR

Les compétences techniques et les positions de marché acquises par la SPIE pendant cette période se sont avérées déterminantes pour l'avenir du Groupe. En dépit du traumatisme provoqué par les nationalisations consécutives au second conflit mondial, la SPIE sut remarquablement rebondir dans les années 50 et 60 en s'imposant comme un partenaire indiscutable pour la reconstruction et le développement des infrastructures d'énergie.

CHIFFRE D'AFFAIRES - FONDS PROPRES - RENTABILITÉ



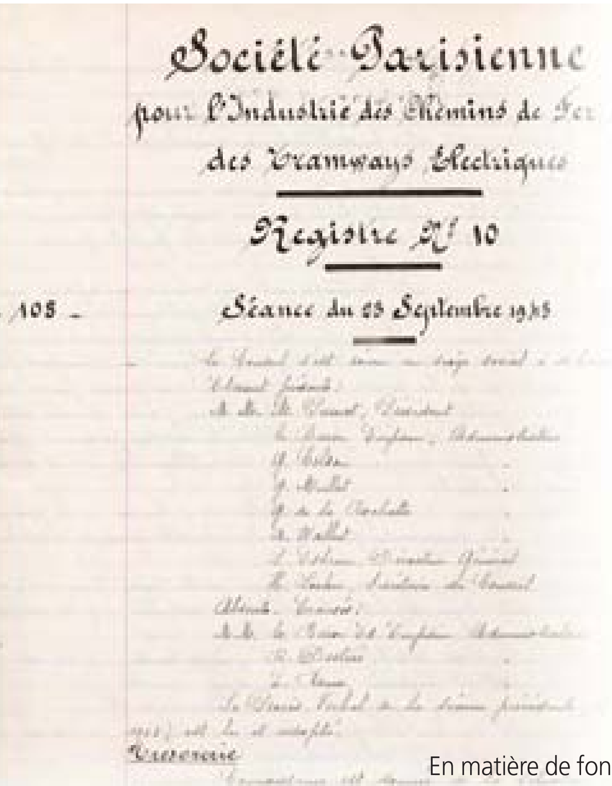


Embranchements particuliers. Répétition de signaux sur les locomotives
archives SPIE.

Compte tenu de la structure juridique retenue pour la SPIE, il est impossible de disposer de chiffres comptables pour le seul « service Travaux », département spécialisé rattaché à un holding qui recevait des dividendes de ses sociétés concessionnaires filiales, mais n'établissait pas de véritables comptes consolidés.

On peut, néanmoins, mettre en évidence les grandes étapes de l'évolution du « service Travaux », notamment l'élargissement de son domaine d'activité, et relever certains éléments quantitatifs ou qualitatifs dans les comptes-rendus des AGO de la SPIE.

50 - *« Réduire le plus possible la main-d'œuvre par l'emploi d'engins et d'outils appropriés est la préoccupation de tous les instants du personnel dirigeant des chantiers à la Société Parisienne Électrique. »*


Société Parisienne
pour l'Industrie des Chemins de Fe
des Tramways Électriques
Registre N° 10
- 105 -
Séance du 23 Septembre

Extrait de registre de conseil.

Du début du XX[e] siècle à la fin du premier conflit mondial : alimentation électrique du Métro de Paris, construction de centrales thermiques, infrastructures ferroviaires.

- Année 1919 : création du département « lignes électriques aériennes ».
- Année 1922, AGO du 15 juin : il est précisé qu'un « grand développement est donné au service Travaux ».
- Année 1923 : réalisation des premiers chantiers de caténaires.
- Année 1923 : ouverture du premier chantier de pipeline (Vaux-en-Bugey).
- Année 1928, AGO : il est souligné que le « service Travaux a des résultats satisfaisants ». L'importance des activités « intragroupes » facilitait, sans aucun doute, l'obtention d'une rentabilité correcte.

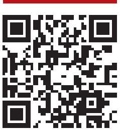
En ce qui concerne le chiffre d'affaires du « service Travaux », nous ne disposons pas d'indications précises. On peut néanmoins noter qu'après les nationalisations de 1946, la SPIE en reprit les effectifs, soit plus de 2 000 personnes. Ces effectifs restèrent à peu près constants jusqu'en 1949. Si l'on estime que la SPIE avait retrouvé son rythme de croisière à cette date, son activité devait être équivalente en francs constants à celle de 1939. Ceci conduit à un chiffre d'affaires « travaux » de 100 millions de F en 1939, à comparer avec ceux de la SCB et de la DTP de Schneider[51] qui s'élevaient à environ 250 millions de F à cette même date.

En matière de fonds propres, les éléments dont nous disposons ne concernent que le holding SPIE et seulement ses comptes sociaux. On peut noter que, société de tête du groupe Empain, SPIE disposait en France de fonds propres largement supérieurs à ceux de la SCB à la veille du premier conflit mondial : 6 millions de F 1913 pour SCB. On constate néanmoins un net « appauvrissement » patrimonial en 1927 avec une très forte diminution du capital en francs constants.

	Capital en millions de francs courants	Capital en millions de francs constants 1913
1901	25	28,8
1902	40	46,0
1913	50	50,0
1927	65	11,9

Pour les résultats, les chiffres sont encore plus difficiles à interpréter en l'absence de consolidation des comptes. Les comptes rendus d'AGO donnent des résultats pour le « holding » de 4,1 millions de F en 1902, de 4,1 millions de F en 1913 et de 5,1 millions de F en 1927. Ces résultats, qui correspondent aux bénéfices provenant du service Travaux et aux remontées de dividendes des filiales, représentent entre 8 % et 10 % du capital. Ils sont sans doute inférieurs aux résultats consolidés, si l'on suppose qu'une partie seulement des profits remonte vers la société mère. Mais là encore, l'évolution en francs constants n'est pas favorable dans les années 20, le résultat 1927 ne représentant que 0,9 million de F 1913.

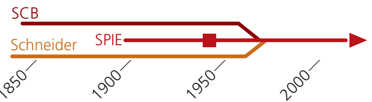


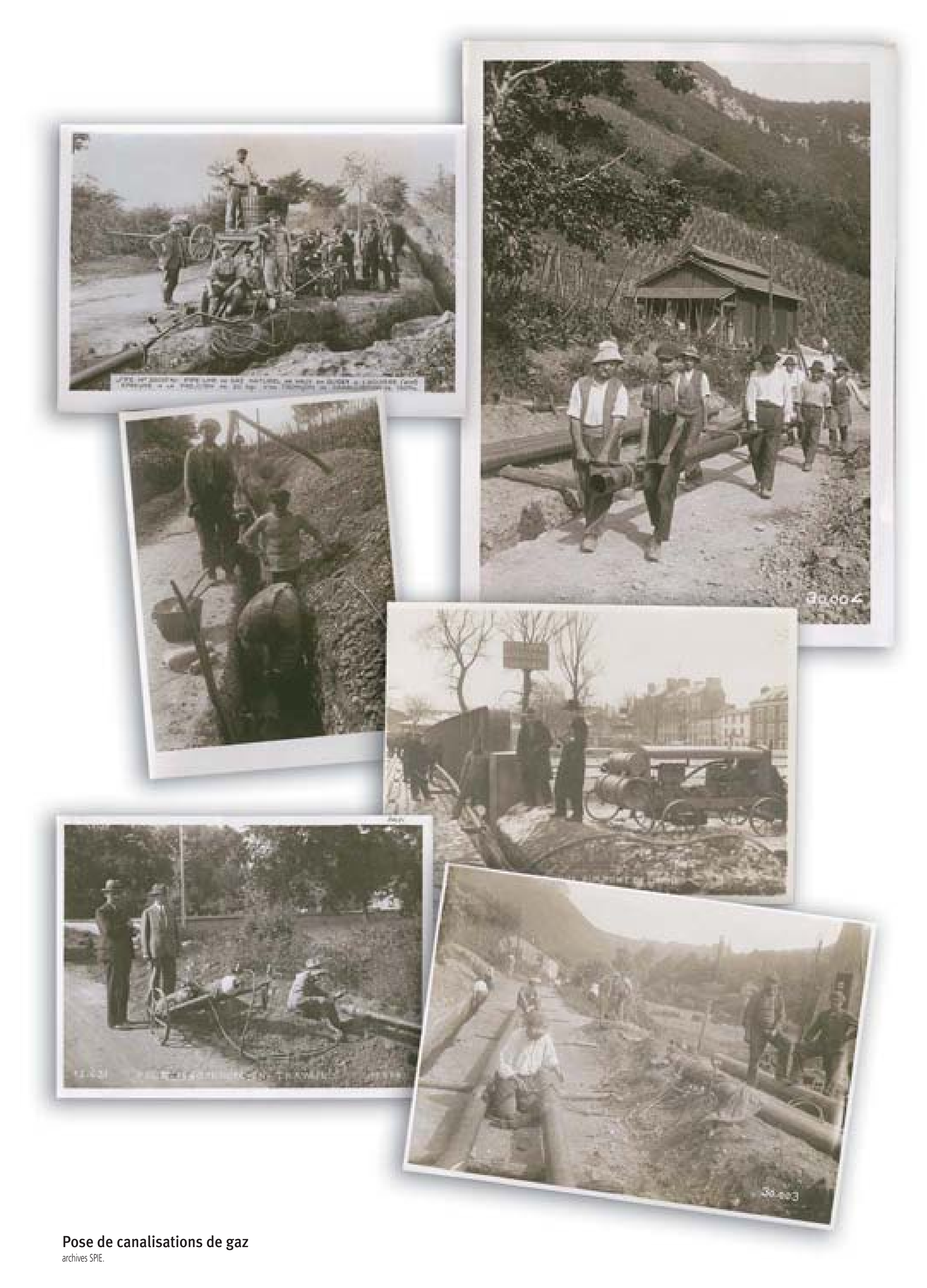


Si la crise économique des années 30 accentua le déclin du groupe Empain, elle n'en fut cependant pas la seule cause. La plus importante fut sans doute la disparition du général baron en mars 1929. SPIE subit également une lourde perte en 1933 avec le décès accidentel de son directeur général, M. Ulrich, qui jouait un rôle essentiel dans l'animation du groupe en France. Édouard Empain et Marcel Ulrich disparus, SPIE, tout en restant financièrement saine, perdit semble-t-il de son dynamisme dans les années 30, vivant un peu sur ses acquis antérieurs.

La situation continua évidemment à se dégrader avec la guerre, les résultats 1943 s'élevant à environ 0,7 million de F 1913 et les fonds propres au 31 décembre 1945 à 10,5 millions de F 1913 seulement. La nationalisation de 1946 s'avéra donc être une très mauvaise opération pour le groupe Empain, les indemnisations ayant été déterminées alors que la situation patrimoniale et la rentabilité étaient au plus bas.

51 - *Hors participations non gérées pour DTP.*





Pose de canalisations de gaz
archives SPIE.

« Life is a tale told by an idiot,
Full of sound and fury,
Signifying nothing. »

Shakespeare, *Macbeth*, acte V, scène V



Port de Djibouti,
archives SPIE.

NAÎTRE ET RENAÎTRE ■ 11

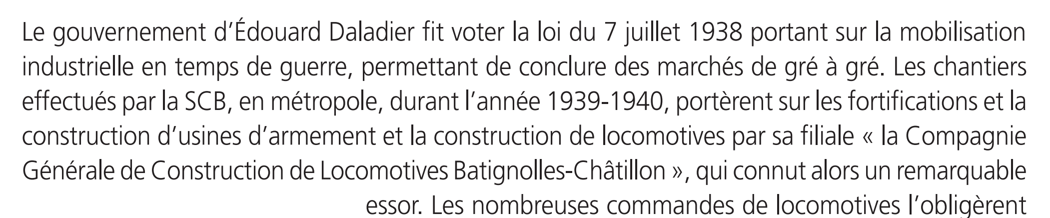
LES ANNÉES NOIRES DE LA GUERRE ET LA CHUTE DE LA SCB

1940-1954

LES ANNÉES NOIRES DE LA GUERRE



Lorsque la Seconde Guerre mondiale éclate, la Société de Construction des Batignolles figure encore parmi les grandes entreprises françaises de travaux publics mais la période 1939-1945 va désorganiser et affaiblir la société en l'obligeant à se replier sur le marché métropolitain dont elle est absente depuis de nombreuses années. En outre, à la veille de la guerre, sa situation financière était déjà vacillante.



Le gouvernement d'Édouard Daladier fit voter la loi du 7 juillet 1938 portant sur la mobilisation industrielle en temps de guerre, permettant de conclure des marchés de gré à gré. Les chantiers effectués par la SCB, en métropole, durant l'année 1939-1940, portèrent sur les fortifications et la construction d'usines d'armement et la construction de locomotives par sa filiale « la Compagnie Générale de Construction de Locomotives Batignolles-Châtillon », qui connut alors un remarquable essor. Les nombreuses commandes de locomotives l'obligèrent à installer de nouveaux ateliers à Nantes pour son propre compte, mais également pour celui des ministères de la Guerre et de la Marine. Elle sous-traita divers marchés de construction d'ateliers à la SCB. Son développement fut tel qu'elle se proposa, en avril 1940, d'augmenter son capital social afin de le porter de 20 à 40 millions de F, ce qu'elle ne fit pas en raison des circonstances.


Cie Gle DE CONSTRUCTION DE LOCOMOTIVES

3

Demande d'admission à la Cote officielle de 182.200 actions et de … obligations de la Compagnie.

La guerre impliqua donc le retour de la SCB en métropole, tout d'abord avec des marchés de défense nationale puis, sous Vichy, avec des chantiers en zone libre et le maintien d'une activité réduite dans l'empire colonial.



Le port de Gdynia, Pologne, en 1939
archives SCB

La guerre de 39-45 s'ouvre par la campagne de Pologne, qui voit l'expérimentation victorieuse de la Blitzkrieg allemande et l'invasion du pays par l'armée Rouge. Fin septembre, la Pologne, une nouvelle fois partagée, a cessé d'exister et le plus important chantier de la SCB, Gdynia, est aussitôt arrêté. Toute communication avec le personnel resté sur place devient impossible. La SCB ne peut évidemment pas recouvrer ses créances impayées. En dépit du contexte politique, la direction poursuit son effort de prospection à l'étranger et obtient même, en Turquie, la signature de deux marchés d'études, qui resteront évidemment sans suite.
Lors de la mobilisation générale, le 2 septembre 1939, le personnel de la société est invité à rejoindre l'armée : nombre d'ouvriers et de techniciens vinrent s'ajouter aux cinq membres de la direction, Pierre David-Weill, Hervé Michel, le marquis de Solages, Henry Goüin et Gaston Haelling. Hervé Michel, neveu par alliance du président Goüin, fut fait prisonnier puis libéré le 30 janvier 1942 grâce aux négociations menées par Ernest Goüin auprès de l'occupant. Déporté dans les mêmes conditions, Henry Goüin, lui aussi neveu du président, ne revint qu'en décembre 1943.



Ci-contre : meeting du PPF au Magic City pour la saisie des biens juifs. Paris, décembre 1941
© LAPI / Roger-Viollet

Pierre David-Weill [52] s'exila aux États-Unis à la fin de l'année 1940. Il représentait, au sein du conseil d'administration, les intérêts de la banque Lazard, actionnaire de la société.
La volonté des nazis, sous couvert « d'aryaniser » les entreprises, de faire main basse sur les biens juifs, entraîne de multiples spoliations. Ainsi la banque Lazard perd l'usage de ses bureaux à Paris pendant l'été 1940, obligeant la SCB à confier ses intérêts financiers à de nouvelles banques.

Le rapport d'un conseil d'administration de 1942 note que : « *La société s'est heurtée à des difficultés de jour en jour plus graves (...). Elle a été durement éprouvée par la guerre, tant du point de vue économique que par la perte d'une partie du personnel (…), mais a su faire preuve de patience et d'habileté pour surmonter l'épreuve.* »



Régime de Vichy

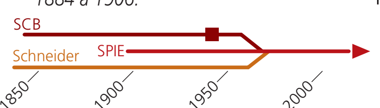


La « Révolution Nationale » s'inscrivait sous le signe « du dirigisme, du corporatisme et de la rationalisation industrielle » dans la logorrhée de Vichy, et s'accompagnait de lourdes entraves à la liberté d'entreprendre qui bouleversaient l'action de la société.

Le 10 août 1940 étaient créés les 200 comités d'organisation pour diriger toute l'activité du pays. Le 10 septembre, la création de l'Office Central de Répartition des Produits Industriels donnait au gouvernement le droit exclusif de procéder au partage des matières premières rationnées. La SCB fut représentée par Gaston Haelling au Comité d'Organisation du Bâtiment et des Travaux Publics, qui comprenait quatre membres et était assisté de deux commissions consultatives, bâtiment et travaux publics.

Ceci n'empêcha pas les ponctions de l'occupant sur les entreprises françaises en général et sur celles du BTP en particulier. En effet, les versements de l'État français représentèrent 20 % du revenu national en 1941 et 1942, puis 37 % en 1943 et 27 % en 1944.

52 - *Pierre David-Weill était le fils de David David-Weill, descendant d'Alexandre Weill qui fut l'associé des maisons « Lazard Frères et Cie » à San Francisco de 1857 à 1880 et à Paris de 1884 à 1906.*



Ernest Goüin prit des dispositions pour permettre à la SCB de rétablir les relations avec ses différents chantiers de l'extérieur et rechercher des contrats en zone libre, mais les travaux d'aménagement du territoire, voulus par Vichy, en Camargue et en Sologne, et les marchés privés tel celui des Salins-de-Giraud pour le compte de Pechiney, restèrent très limités et n'empêchèrent pas un effondrement de l'activité. Le chiffre d'affaires France ne dépassait pas 15 % du total en 1940-1942 et il était insuffisant pour compenser l'arrêt d'un grand nombre de contrats internationaux.

Le Reich avait besoin d'une main-d'œuvre active pour remplacer les travailleurs allemands mobilisés. Fritz Sauckel fut chargé de faire venir, de gré ou de force, le plus grand nombre de travailleurs en Allemagne et la SCB versa sa part du tribut exigé. Puis, par ordonnance, les autorités décrétèrent l'interdiction d'ouvrir des grands chantiers civils dont le coût dépassait 0,1 million de F, dans le Nord de la France, sans autorisation préalable des autorités d'occupation.
En outre, l'occupant procédait, dans le même temps, à d'importantes réquisitions de matériel, de matériaux et d'hommes et l'on retrouve dans les rapports du conseil d'administration les « perturbations et brimades que la société enregistre sur ses différents chantiers ».
Pendant ce temps, l'activité export n'était guère brillante. La SCB avait dû fermer toute une série de chantiers en Europe (Pologne, Yougoslavie, Portugal). En Afrique, il fut extrêmement difficile de maintenir la réalisation des opérations en cours. En 1941, il ne restait plus que les travaux des chemins de fer du Mozambique qui se poursuivaient, dans des conditions néanmoins si difficiles que la SCB fut obligée de former une association pour les mener à terme.



L'érection du barrage de Sansanding [53] sur le fleuve Niger, au Mali français, ne fut pas secondée par Vichy qui fut incapable de fournir au consortium (SCB, Société Nationale des Travaux Publics, Établissement Meunier et Cie) les 65 000 colons africains prévus.







Géomètres et ingénieurs à Djibouti
Archives SCB.

Les autres chantiers de la Société de Construction des Batignolles dans l'Empire souffraient du poids de la guerre. Le siège social ne reçut aucune nouvelle de Pointe-Noire jusqu'en 1944, ce qui n'empêcha pas les travaux de se poursuivre. Le port put même servir à accueillir des navires alliés. Pareillement coupées de la métropole à compter de l'année 42, les agences de Djibouti et d'Abidjan gardèrent une activité à un rythme ralenti.

La fin de la guerre fut une période très noire pour l'entreprise. Ses dirigeants, confrontés aux difficultés presque insurmontables de la vie quotidienne et soumis aux législations en vigueur du régime de Vichy et des autorités allemandes – la famille Goüin était apparentée à la communauté juive par des unions matrimoniales et par les actionnaires de la firme –, durent faire face à des dilemmes insolubles dans leurs relations avec l'occupant, qui n'hésitait pas à utiliser la menace de

53 - *La construction du barrage de Sansanding avait débuté en 1934 et se poursuivit jusqu'en 1947.*



Visite du Mur de l'Atlantique par des journalistes, mai 1943



la déportation, moyen de pression usuel pour les nazis. Ernest Goüin accepta, en définitive, de participer à la construction du mur de l'Atlantique, ce qui lui valut d'être incarcéré à la Libération. Trois PDG se succédèrent alors à la tête de la firme, du 30 septembre 1944 au 25 octobre 1946. Jules Aubrun assura l'intérim de la présidence jusqu'au 4 mai 1945. Henry Goüin lui succéda le 24 mai 1945, mais démissionna en 1946 en raison d'un désaccord avec son conseil. C. Candelier, polytechnicien et membre du corps des Ponts et Chaussées, prit la présidence le 15 février 1946.

Fin 1945, le commissaire du gouvernement rendait une décision de classement dans l'instruction ouverte contre Ernest Goüin, qui retrouva son poste de PDG le 25 octobre 1946.

LA CHUTE DE LA SOCIÉTÉ DE CONSTRUCTION DES BATIGNOLLES

La France de l'après-guerre était exsangue. Le rationnement généralisé maintenait une économie de temps de guerre et les difficultés matérielles étaient considérables pour les entreprises en raison de la pénurie de matières premières et d'énergie. La fermeture des chantiers de la guerre s'opéra promptement : les contrats publics et privés furent, en règle générale, résiliés faute de crédits, et ce fut notamment le cas de celui du barrage de Luzech arrêté fin 1944.

Les destructions résultant des faits de guerre étaient importantes dans un pays qui avait, au demeurant, peu investi entre les deux guerres mondiales. Pourtant, les travaux s'avérèrent modestes dans un premier temps, voire décevants, et le conseil d'administration souligne en 1945 que les travaux de la reconstruction se sont bornés à « des travaux de première urgence » tandis que les travaux publics « sont restés à l'état de projet pour des raisons d'ordre budgétaire ou de mise au point des études ».
Toutefois, dès 1946, les pouvoirs publics commencent à lancer toute une série d'investissements lourds dans les domaines du charbon, de l'électricité, de l'acier, du ciment et des transports. Toute la profession des Travaux Publics doit se mobiliser pour faire face à ces marchés considérables. De son côté, la SCB, qui vient de devenir centenaire, décide en 1946 de procéder à une augmentation de capital de 240 millions de F, qui lui permet d'investir. Elle est maintenant en mesure d'acquérir



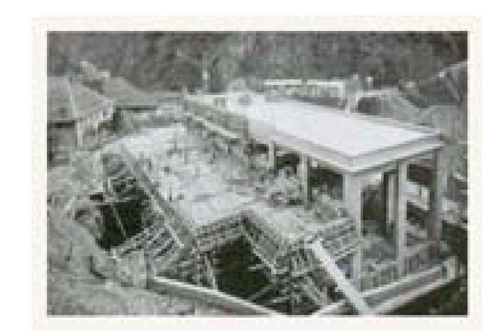


Pelle Marion
Archives SCB.

de beaux engins de chantier, telle cette « pelle Marion » dont elle est si fière. Les groupements d'entreprises en participation se développent alors en raison de la taille des chantiers, notamment ceux réalisés pour l'État.

Claude Rabaud fut le responsable des travaux durant cette période. Cet ancien de l'École polytechnique avait travaillé à Gdynia et avait œuvré à la réalisation du Congo-Océan puis du barrage de Sansanding. Nommé en 1945 directeur des travaux par Jules Aubrun, il se vit offrir, par Ernest Goüin, la direction de la France et de l'Afrique du Nord en 1948.

L'action qu'il mena à ces différents postes rapporta de nombreux chantiers à la SCB. La reconstruction des quais sud du bassin Bellot, dans le port du Havre, constitua un chantier phare pour la société qui utilisait là, à grande échelle, le béton précontraint avec la Société pour l'Utilisation de la Précontrainte [54] (STUP, filiale de Campenon Bernard). Autre innovation, la SCB et la Société Bénoto expérimentèrent un procédé de forage rapide permettant la construction de supports cylindriques de large diamètre, utilisés en grande profondeur, et les mortiers thixotropiques permettant de couler du béton sous l'eau. La création de la Société de Travaux Batignolles Savoie SOTRABAS par la SCB, en février 1947, répondait à la demande de construction de barrages. Cette nouvelle filiale provenait de l'achat du département travaux publics de la Société d'Électro-Chimie d'Ugine. Elle travailla à l'aménagement de la chute de l'Arly, au barrage de la Girotte et à l'entretien des installations hydro-électriques de la vallée du Beaufortain et son activité se développa fortement. Ses effectifs passèrent de 35 personnes en 1947 à 700 en 1952.

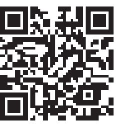


Centrale de l'Arly à Ugine-les-Mollières
Archives SCB.

La SCB dirigea ou participa à la construction de plusieurs barrages : Pebernat sur l'Ariège, barrage de Poses, de Luzech, de Campan et de la Roucarié [55]. Mais elle travailla surtout au sein du groupement que la Compagnie Nationale du Rhône (CNR) désigna pour l'aménagement du fleuve entre Donzère et Mondragon, qui commença en 1948 et

54 - *En 1935, E. Freyssinet utilisa cette technique pour le renforcement des fondations de la gare maritime.*
55 - *Dès la Libération, elle apportera sa contribution au relèvement des ouvrages d'art détruits tandis qu'elle terminera le barrage de La Roucarié, sur le Tarn, et celui de Poses, sur la Basse-Seine, qu'elle avait entrepris pendant la guerre.*





s'étala sur cinq ans, exigeant notamment 1 000 000 m³ de terrassements. L'inauguration eut lieu le 25 octobre 1952 en présence de Vincent Auriol qui ne manqua pas de souligner « le caractère grandiose » de l'ouvrage. Avec une production de 2 milliards de kWh, la chute de Donzère-Mondragon était, du point de vue hydro-électrique, la plus importante d'Europe occidentale.

Ci-contre, barrage de Donzère-Mondragon : barrage usinier et barrage de navigation
Archives SCB.



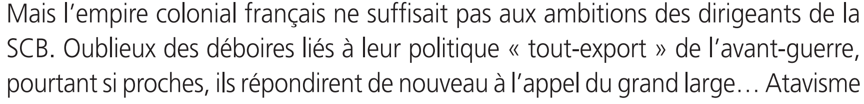


Ci-dessous, barrage de Foum-el-Gherza, 1948-1950
Archives SCB.



La SCB voulait également retrouver la place qu'elle s'était constituée dans les colonies durant l'entre-deux-guerres. Répondant aux appels d'offres relatifs aux investissements du Fonds d'Investissement pour le Développement Économique et Social (F.I.D.E.S) et de la Caisse Centrale de la France d'Outre-Mer [56], elle retrouva une forte position en Afrique Équatoriale Française, et se développa en Afrique du Nord, particulièrement en Algérie (barrage de Foum-el-Gherza). Elle effectua aussi des travaux au Maroc, à Djibouti, au Congo français, au Congo belge, au Cameroun, en Oubangui-Chari et au port d'Abidjan, en Côte-d'Ivoire.

Barrage de Foum-el-Gherza

Mais l'empire colonial français ne suffisait pas aux ambitions des dirigeants de la SCB. Oublieux des déboires liés à leur politique « tout-export » de l'avant-guerre, pourtant si proches, ils répondirent de nouveau à l'appel du grand large… Atavisme culturel, sans doute, volonté de poursuivre les idéaux d'antan et les rêves d'aventures de leurs prédécesseurs...

La relance de missions de prospection sur les marchés étrangers – Amérique latine, Égypte, Turquie, Arabie Saoudite et Inde – démarra dès 1946 et dura jusqu'en 1954. Le conseil d'administration donnait les plus vastes pouvoirs à son délégué afin qu'il puisse conclure des contrats de travaux. La société ne chercha pas à se réimplanter dans les pays d'Europe centrale, qui appartenaient désormais au bloc de l'Est. Elle chercha simplement à solder les chantiers de Gdynia [57] et de Yougoslavie.



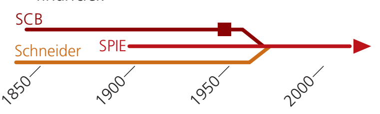
Sous l'impulsion de sa filiale brésilienne BOP (Brasilia Obras Publicas), elle obtint, en 1947, les travaux d'études du port de Guayaquil, premier port de l'Équateur, et multiplia ensuite les recherches d'implantations en Amérique latine qui s'avéreront tantôt prometteuses et tantôt malheureuses. Les actions commerciales en Afrique du Sud, complétées par la création d'une filiale locale, donnèrent de bons résultats.



Guayaquil, en Équateur
Archives SCB.

56 - *Loi du 30 avril 1946 « tendant à l'établissement, au financement et à l'exécution de plans d'équipement et de développement des territoires relevant du ministère de la France d'Outre-Mer ».*

57 - *Gdynia trouva une solution, mais sur la base de conditions financières peu favorables. Ce grand contrat, qui constitua un grand succès technique, se traduisit, en revanche, par un échec financier.*





FERRAILLAGE DU TABLIER DE LA CULEE

DES D'APPUI POUR PLAQUES DE CAOUTCHOUC NEOPRENE



L'an 1950 et le 16 Juin à 16h30
Monsieur Aujoulat Secrétaire
d'État à la France d'Outre-mer
a présidé à la pose du premier
bloc des Travaux d'Extension
du Port de Douala dont les
travaux ont été confiés à la
Société de Construction des
Batignolles.

AU COURS DE LA FETE DE NUIT MONSIEUR SCHLEITER LE DOCTEUR SCHWEITZER ET MONSIEUR GOUIN

Travaux à Douala, au Cameroun.
Photos prêtées par M. Émile Eugène.

Cette stratégie de développement mondial, merveilleusement illustrée sur cette couverture du journal de l'entreprise, va malheureusement conduire la SCB à sa perte.



Journal d'entreprise de la SCB, n°3, 2e semestre 1949
Archives SCB.

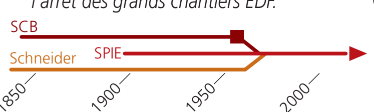
Le destin l'attendait, en effet, en Égypte. Dès 1947, elle conclut avec le gouvernement égyptien, avec lequel elle avait travaillé à la fin du siècle dernier, trois grands marchés : les travaux d'excavation préparatoires à la future usine hydro-électrique du barrage d'Assouan, la construction du bassin pétrolier du port d'Alexandrie et enfin le barrage monumental d'Idfina (voir encadré ci-contre).

Mais Idfina ne fut pas le seul problème de la SCB. Avec son organisation ancienne et peu renouvelée, la société restait peu compétitive et présentait même de graves déficiences de gestion.
Parmi ses filiales, seule la LBC, fabricant de matériel ferroviaire, était bénéficiaire. La SCB devait soutenir toutes les autres, dont la BOP, et provisionner lourdement pour couvrir ses engagements hasardeux dans ses différentes participations financières ou dans des groupements. Lorsque la LBC décida d'augmenter son capital, la SCB put suivre dans un premier temps, mais se montra vite incapable de mobiliser les ressources financières nécessaires au développement de sa filiale face à la concurrence internationale. Elle dut finalement se résoudre à en abandonner le contrôle au profit de Schneider, en 1954, et reçut des titres de la Société des Forges et Ateliers du Creusot – SFAC – en échange des actions LBC qu'elle détenait.

La récession du marché français des infrastructures à partir de 1952 [58] – qui entraîna une baisse de 30 % du chiffre d'affaires de la profession – aggrava encore la situation de la SCB, qui n'engagea plus qu'un petit nombre de contrats tel le 3e tronçon du Grand Canal d'Alsace. La poursuite de l'activité en Afrique était dans ce contexte très problématique, les banques exigeant des garanties de plus en plus élevées en contrepartie de leurs engagements.
Par ailleurs, la société ne parvenait plus à faire face à ses échéances. Les créanciers de la firme acceptèrent l'échelonnement des dettes de la SCB en mai 1952, solution qui ne constitua toutefois qu'un sursis. De 1950 à 1954, la SCB avait constitué des provisions considérables et liquidé une partie de ses titres en portefeuille.

Compte tenu de la situation financière chancelante de la société, le conseil d'administration dut se résoudre à lancer une augmentation du capital par création de nouvelles actions lors de l'assemblée générale de mai 1954. Certains actionnaires décidèrent de ne pas suivre l'opération et le groupe Empain, par l'intermédiaire de la SPIE, reprit ses droits pour acquérir 20 % du capital social de la firme. Ceci fut le départ d'une politique d'achat des actions de la SCB auprès de certains membres de la famille Goüin.

58 - *La SOTRABAS ramena ses effectifs, qui s'étaient élevés à 700 personnes, à 200 personnes seulement au cours de l'année 1952, par suite de l'arrêt des grands chantiers EDF.*





La construction du barrage d'Idfina fit basculer l'histoire de la Société de Construction des Batignolles. De 1948 à 1954, l'avenir de la SCB fut largement lié au règlement de la question d'Idfina. Ce chantier fut obtenu en groupement en mai 1948 avec la Société « Netherlandsche Maatschappi Voor Haenwerken » à 50 %, la SCB en assurant la gérance. De type barrage-réservoir-irrigation, l'ouvrage était situé sur la branche Rosette du Nil, suffisamment près de la mer pour, en périodes de basses eaux, maintenir un réservoir d'eau douce pour les besoins agricoles du delta du Nil. Long de 483 m, l'ouvrage se composait de 46 arches et nécessitait 250 000 m³ de terrassements et 200 000 m³ de béton.

Devant faire face à de nombreuses difficultés accroissant le coût des travaux, la SCB fut confrontée en permanence au refus du maître d'ouvrage de signer un avenant au contrat initial, ce qui engendra un endettement croissant que la SCB ne put rapidement plus assumer.

Malgré l'incontestable succès technique de l'ouvrage, salué par l'État égyptien, ce dernier refusa toutes les réclamations qui atteignaient presque 2 milliards de F en 1952 [59]. Bien évidemment, certains éléments imprévus avaient gonflé les coûts en cours de construction. Mais la principale cause des déboires tenait à la légèreté dont firent preuve les dirigeants.

L'affaire avait été attribuée en premier lieu à une firme tchèque et le marché fut ensuite transféré, dans des conditions obscures, à la Société de Construction des Batignolles et à la NMH à partir des études de la firme tchèque et au niveau de prix de l'ouvrage fixé par celle-ci sans que la SCB en ait contrôlé le bien-fondé. Or, non seulement le coût des travaux s'avéra beaucoup plus élevé, mais en outre le maître d'œuvre refusa les variantes proposées par la société. Il fallut rattraper le retard des deux premières campagnes de travaux par une troisième en 1950 tout en constatant la montée des dépenses.

Les événements politiques de l'année 1948 en Palestine entraînèrent une dégradation des relations diplomatiques entre la France et l'Égypte compliquant les pourparlers que la SCB entamait avec les autorités égyptiennes. Bien que l'administrateur, Yves Bréart de Boisanger, ait été reçu par le ministre des Travaux publics égyptiens au mois de février 1953 et qu'on ait constaté les défaillances du maître d'œuvre et les répercussions de la guerre en Palestine qui avaient bouleversé le chantier, le ministre opposa une fin de non-recevoir et conseilla à la SCB d'introduire une requête en Conseil d'état statuant au contentieux ! Lequel était réputé pour sa lenteur de procédure... que la Société de Construction des Batignolles était incapable de supporter.



Guerre de Palestine de 1948



59 - *Soit l'équivalent de 40 millions d'€ 2010.*



Le barrage d'Idfina

En juin 1954, les deux dirigeants de SPIE, René Berthon et Hervé Leclerc, étaient cooptés au conseil d'administration de la Société de Construction des Batignolles : une nouvelle page de l'histoire de la société commençait. Ernest Goüin devait se retirer de la présidence, mettant fin à plus d'un siècle de direction familiale. Son neveu, Henry Goüin, fils d'Édouard Goüin, joua un rôle déterminant dans les tractations qui aboutirent à son départ. Les deux hommes s'étaient déjà opposés à la fin de la guerre, mais Henry Goüin n'avait pu alors, comme on l'a vu, entraîner la majorité du conseil à ses côtés. Dirigeant, dès la fin des années 1930, de LBC, principale filiale du Groupe, il avait donc dû démissionner de son poste d'administrateur de la SCB en 1946 et abandonner tout rôle social ou opérationnel. Il réintégra le conseil en juin 1954, en compagnie de Messieurs Berthon et Leclerc, et y siégea jusqu'en 1967, date de la fusion de la SCB avec la SPIE. Il fut le dernier des Goüin présent dans le conseil de la SCB.



Henry Goüin à Royaumont
Archives SCB.

Henry Goüin consacra une part importante de sa vie à la mise en valeur de l'abbaye de Royaumont dont il était propriétaire. Il y installa, dès 1936, un centre culturel international et créa en 1963 la « Fondation Royaumont (Goüin-Lang) pour le progrès des sciences de l'homme ».

Royaumont et les Goüin



BILAN STRATÉGIQUE ET FINANCIER DE LA SCB DE 1940 À 1954

LA PÉRIODE DE LA GUERRE

La SCB réalisait durant la fin des années 30 la moitié de son activité en Europe de l'Est, Pologne et Yougoslavie pour l'essentiel. Il va sans dire que le déclenchement de la Seconde Guerre mondiale provoqua un effondrement de son chiffre d'affaires, d'autant que les autres chantiers internationaux furent également affectés en raison des problèmes de logistique. Pourtant, la société réussit à ajuster ses frais de structures et à limiter la baisse de ses résultats qui restèrent bénéficiaires, quoiqu'en retrait par rapport à l'avant-guerre. Elle poursuivit également la distribution de dividendes (voir annexe 12).
La participation à la construction du mur de l'Atlantique, qui valut des ennuis judiciaires à Ernest Goüin, contribua en fin de période à soutenir les résultats de la SCB.

L'APRÈS-GUERRE

Il n'y eut de reprise sensible de l'activité qu'en 1948, lorsque les grands projets français de reconstruction passèrent du stade des études à celui des réalisations et que la société commença à recueillir les fruits de son intense programme de prospection à l'exportation entamé en 1946. À cet

SCB
Schneider SPIE
1850 1900 1950 2000

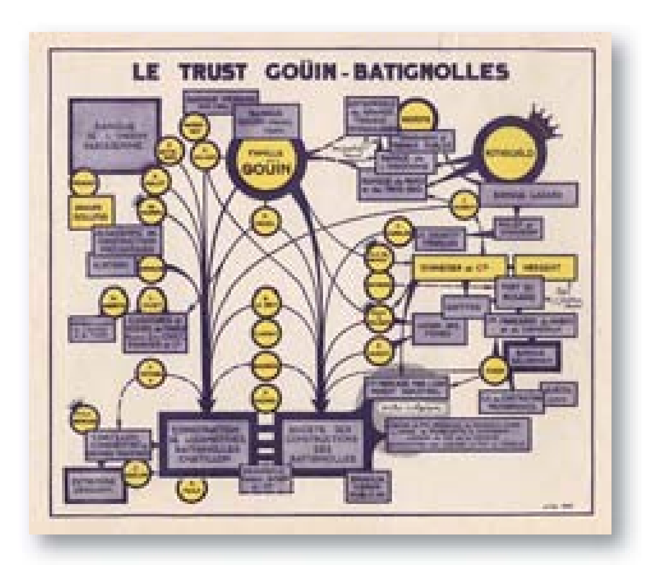
égard, les rapports du conseil d'administration à l'AGO du 6 juin 1947 et à l'AGO du 25 juin 1948 sont explicites. Ils affirment avec force : « notre conseil a la volonté de voir la société retrouver à l'étranger la place prépondérante qu'elle occupait avant 1940 » ; « nous avons, en effet, tourné nos yeux et nos efforts vers l'étranger ».

L'activité subit ensuite le contrecoup des restrictions budgétaires après 1952, et la société ne pouvait, par ailleurs, maintenir ses efforts à l'exportation en raison de la dégradation de sa situation financière. La SCB n'avait donc pu retrouver de façon stable, dix ans après la Seconde Guerre mondiale, son chiffre d'affaires antérieur.

La rentabilité, quant à elle, évolua d'abord de façon positive mais fut rapidement affectée par les problèmes égyptiens. L'entreprise réagit alors sur deux fronts. Au plan de la trésorerie, elle réussit à mobiliser les concours nécessaires pour couvrir son découvert de chantier, le rapport des commissaires aux comptes sur l'exercice 1949 précisant aux actionnaires que le poste « autres créanciers » du bilan au 31 décembre 1949 incluait « le crédit pour le barrage égyptien », à hauteur de « 552 millions de F » [60], soit un montant supérieur au capital de la société. La situation de la trésorerie resta toutefois très tendue, et lors de l'AGO relative aux comptes de l'exercice 1950, venue très tardivement en 1951 – le 20 décembre –, le conseil demande aux actionnaires « de lui laisser le soin de ne décider la mise en paiement du dividende que lorsque son paiement sera compatible avec les nécessités de trésorerie de la société » !

Au plan des résultats, la SCB chercha à étaler les pertes dans le temps, bénéficiant de la bonne rentabilité des opérations en France et dans les colonies [61]. Le conseil, en pleine contradiction avec lui-même, continue de prôner un effort constant de prospection à l'export alors qu'il se félicite de la qualité des contrats français et qu'il reconnaît que « la réalité est autrement décevante pour certaines entreprises à l'étranger ».

Il affirme en même temps, comme il est d'usage, sa satisfaction quant à la performance technique de l'entreprise, et sa certitude que les provisions passées pour les contrats étrangers seront largement suffisantes. Mais bien sûr, comme il est d'usage également, ce ne fut pas le cas. Il fallut en fait que la SCB complète les dotations ou provisions jusqu'en 1956, après l'entrée de la SPIE à son capital.



Les grands maîtres de la construction
Monographie des industries du bâtiment, des travaux publics et des matériaux de construction.

L'annexe 12 montre que, sur la période 1949-1956, la SCB aura donc dû provisionner plus de 1,65 milliard de F, soit plus de trois fois son capital et près de deux fois ses fonds propres. Pour ne pas désespérer ses actionnaires, elle parvint néanmoins à dégager un résultat positif chaque année et à distribuer un dividende raisonnable. Mais l'âge d'or était bien révolu : les résultats, amputés par les provisions, restèrent à des niveaux largement inférieurs à ceux des années 1935-1939, et à plus forte raison à ceux du début du siècle.

Si la SCB put, malgré ses malheurs égyptiens, donner le change en matière de résultats, elle ne parvint jamais, en revanche, à rembourser intégralement les concours bancaires à court terme qu'elle avait dû mettre en place pour financer le découvert d'Idfina. Les ventes de matériel permirent de le réduire, mais il subsista et la société se trouva à nouveau, en 1954, dans une situation financière délicate. Si elle avait stoppé la distribution de ses dividendes dès 1950, ce qui aurait été justifié, elle aurait sans doute pu continuer à vivre seule [62]. Mais cette mesure n'était pas « vendable » à

60 - *Soit 16 millions d'€ 2010.*
61 - *La provision pour impôts représentait 90 millions de F au titre de l'exercice 1950.*
62 - *L'augmentation de capital de 1954 qui permit l'entrée de la SPIE s'élevait à 120 millions de F, soit moins de 4 années de dividendes.*

ses actionnaires qui, moins d'un an auparavant, l'avaient suivie une seconde fois dans une augmentation de capital. Ceux-ci réalisèrent peu à peu que la SCB s'était mise dans une impasse. Elle n'avait plus d'arguments pour convaincre les banques de la soutenir dans le lancement des grands projets export, dont l'obtention est coûteuse et le plus souvent aléatoire, et qui nécessitent, lors de leur mise en vigueur, des engagements financiers importants en trésorerie et en cautions. Elle se condamnait donc à la stagnation et était devenue totalement vulnérable, à la merci de la prochaine affaire difficile. Les actionnaires de la SCB en tirèrent les conclusions et se tournèrent vers le groupe Empain et la SPIE…

L'ŒUVRE

D'UN

SIÈCLE



SOCIÉTÉ DE CONSTRUCTION
DES BATIGNOLLES
PARIS

L'ŒUVRE D'UN SIÈCLE

A la même époque, la Société de Construction des Batignolles crée une filiale en Afrique du Sud. Elle prospecte à nouveau l'Amérique du Sud où lui sont notamment confiées les études du port que le Gouvernement de l'Équateur doit construire à Guayaquil, ainsi que les études de silos dans l'État du Paraná, au Brésil.

La relation de ces activités toutes récentes nous a conduit au delà de la centième année de la vie de la Société de Construction des Batignolles.

Il paraissait intéressant, en effet, de montrer comment avaient été résolus les problèmes qui se posaient au moment même où cette Maison centenaire venait de célébrer sa fête familiale.

Avant de mettre le point final à ce récit, nous nous devions de donner à tous ceux qui ont, par leur travail et leur dévouement, contribué à la grandeur et à la prospérité de la Société de Construction des Batignolles, en hommage à la mémoire des disparus et aux efforts de leurs successeurs qui ont maintenu les traditions, l'assurance que l'œuvre d'Ernest Goüin continue.





La plaquette du centenaire de la Société de Construction des Batignolles, éditée en 1946, illustrée par le graveur Decaris.



« Il vaut mieux encore être marié qu'être mort. »

Molière, *Les Fourberies de Scapin*



Échangeur de la Porte de Bagnolet, Paris
archives SPIE.

NAÎTRE ET RENAÎTRE ▪ 12

VERS LA FUSION DE LA SOCIÉTÉ DE CONSTRUCTION DES BATIGNOLLES AVEC LA SPIE

1955-1968

UNE NOUVELLE ÉQUIPE POUR REDRESSER LA SITUATION

René Berthon mit en place un nouveau conseil d'administration et une nouvelle équipe de direction. Il confia la présidence à Jean Aubert et la direction générale à Claude Rabaud et à Paul Royer, ce dernier étant l'un de ses proches collaborateurs.

La nouvelle direction souhaitait en finir avec la politique hasardeuse et entêtée qui avait presque mené la firme à la faillite. Appauvrie par les pertes du barrage d'Idfina, la Société de Construction des Batignolles se trouvait dans une situation peu enviable, d'autant que bon nombre de ses chantiers en cours risquaient de générer de nouveaux déficits.

Il importait, en premier lieu, de faire reconnaître le bien-fondé de ses réclamations. Mais alors que le contentieux d'Idfina était sur le point de trouver un règlement, les événements survenus à Suez en 1956, opposant la France et l'Égypte, reportèrent *sine die* le règlement de cette affaire. Il fallut également provisionner des chantiers en Turquie, en Irlande et au Congo belge. La société avait entamé, à juste titre, des procédures judiciaires contre ces divers gouvernements mais leur lenteur l'obligea à s'armer de patience et, dans l'attente de leur issue [63], ses finances restèrent chancelantes. La société n'était pas en mesure de reprendre son développement et connut en conséquence une longue phase de quasi-stagnation de 1955 à 1962.

En 1955, Paul Royer donna une forte impulsion pour positionner la SCB sur des adjudications de chantiers modestes ou moyens. Moins liée au déroulement d'un ou de deux grands contrats, l'activité dépendait désormais d'une série d'affaires plus diversifiées. Il chercha également à redynamiser sa filiale régionale, la SOTRABAS.



63 - *Le règlement des indemnités d'Idfina n'intervint qu'en 1968, 19 ans après la réalisation du chantier ! Quant au contrat du port d'Izmir, signé en 1954 et dont les travaux furent réceptionnés en 1959, il était encore en phase contentieuse à cette date.*

Jean Aubert

Jean Aubert, inspecteur général des Ponts et Chaussées en disponibilité, fut nommé président-directeur général le 8 novembre 1956. Entré à l'École polytechnique en 1913, Jean Aubert participa à la Première Guerre mondiale où il reçut plusieurs citations, ses services lui valant d'être fait Chevalier de la Légion d'honneur dès 1916. Sa carrière fut consacrée presque entièrement aux aménagements fluviaux et à l'hydro-électricité. Il mit au point, lors de la construction du barrage de Vives-Eaux, en aval de Melun, le système de hausses (hausses Aubert) qu'il avait conçu. Nommé directeur général de la Compagnie Nationale du Rhône en juillet 1933, il fut l'un des acteurs de l'édification du barrage de Génissiat, puis il fit établir le projet de Donzère-Mondragon.

Paul Royer



Paul Royer, ingénieur en chef du génie maritime, était un ami intime de René Berthon. Les deux hommes étaient d'anciens camarades de promotion de l'École polytechnique.
Directeur général adjoint de la SGTE, société du Groupe qui avait repris les activités ingénierie de SPIE, Paul Royer travaillait aux côtés de René Berthon depuis plusieurs années. Paul Royer était devenu directeur général adjoint de la SCB, le 22 avril 1955. Au mois d'octobre 1964, René Berthon lui offrait la direction générale, devenue vacante après le départ en retraite de Claude Rabaud. Il devint, en 1968, directeur général de Spie Batignolles, poste qu'il conserva jusqu'au début des années 80.





À côté des chantiers de petite taille, la SCB continuait à s'intéresser à quelques grands projets en France. Elle obtint notamment en 1955, à la tête d'un puissant groupement [64], les travaux du canal de Vogelgrün dans le cadre de la réalisation du Grand Canal d'Alsace. Ce contrat faisait suite à celui obtenu en 1953 par la SCB, à la tête du même groupement. Celui-ci réalisa, en outre, les travaux de la chute de Fessenheim, le canal de Marckolsheim (1958), puis les travaux de la chute de Gerstheim (1965), soit en tout cinq biefs sur les huit que comptait le Canal d'Alsace.

64 - *La Société Ossude, la Société Industrielle Foncière Routière, les Entreprises Grands Travaux Hydrauliques et la Société Anonyme des Anciennes Entreprises Léon Chagnaud.*



LE DÉVELOPPEMENT DE LA CONSTRUCTION ET DE L'IMMOBILIER : CRÉATION EN COMMUN AVEC SPIE DE COTRABA ET DE SOCIÉTÉS CIVILES IMMOBILIÈRES

Marché de la Villette à Paris
© studio Martin.



Ce n'est qu'au début des années 1950 qu'un grand mouvement de construction est lancé avec l'appui de textes législatifs telle que la loi du 9 août 1953 qui, s'inspirant d'une réalisation du patronat du Nord de la France, impose aux employeurs une cotisation d'1 % sur les salaires pour financer les logements des salariés. L'insuffisance du parc de logements découle de la faiblesse des travaux d'avant-guerre, du renouveau démographique et de l'exode rural. Le développement de la SCB dans le bâtiment s'inscrivait très naturellement dans sa politique de redéploiement sur le marché français. Toutefois, sa situation financière restant fragile, la création d'une filiale commune avec la SPIE permettait de réduire les coûts de développement qui lui incombaient. C'est dans ce contexte que s'inscrit la création, en 1961, de la société de Construction Travaux et Bâtiment, COTRABA. Les 500 000 F de capital de la SARL sont répartis pour moitié entre les deux sociétés fondatrices. Dès 1962, COTRABA a de nombreux

SCB
Schneider
SPIE
1850
1900
1950
2000

chantiers dans la région parisienne et dans la région de Saint-Quentin. La croissance du capital dans les années qui suivent traduit celle, considérable, que connaît le bâtiment au cours des années 1960. Les activités de COTRABA ne se cantonnent pas au seul logement et elle obtient des contrats de bâtiments publics : le marché d'intérêt national de Rungis, celui de la Villette, des bâtiments scolaires, des résidences universitaires et divers hôpitaux font partie de ses réalisations. Elle participe à la réalisation d'Habitations à Loyer Modéré (HLM) aux grands ensembles des banlieues dont la seule vertu est de répondre à l'urgence des besoins. COTRABA cherche des solutions pour une production standardisée dans le recours aux techniques industrialisées de construction, qui permettent des gains significatifs de productivité.



Marché de Rungis, bâtiment fruits et légumes
© Studio Martin.





Dans le domaine de l'immobilier, les nombreuses SCI constituées en association avec la SPIE sont le reflet de l'activité de promoteur de la SCB. Ces sociétés civiles, qui réalisent tous types d'ensembles immobiliers, nécessitent des capitaux propres importants. Là encore, l'appui de la SPIE s'avérait déterminant, compte tenu de la fragilité financière de la SCB.

LES GRANDS CHANTIERS EN FRANCE ET LA RELANCE DE L'EXPORT

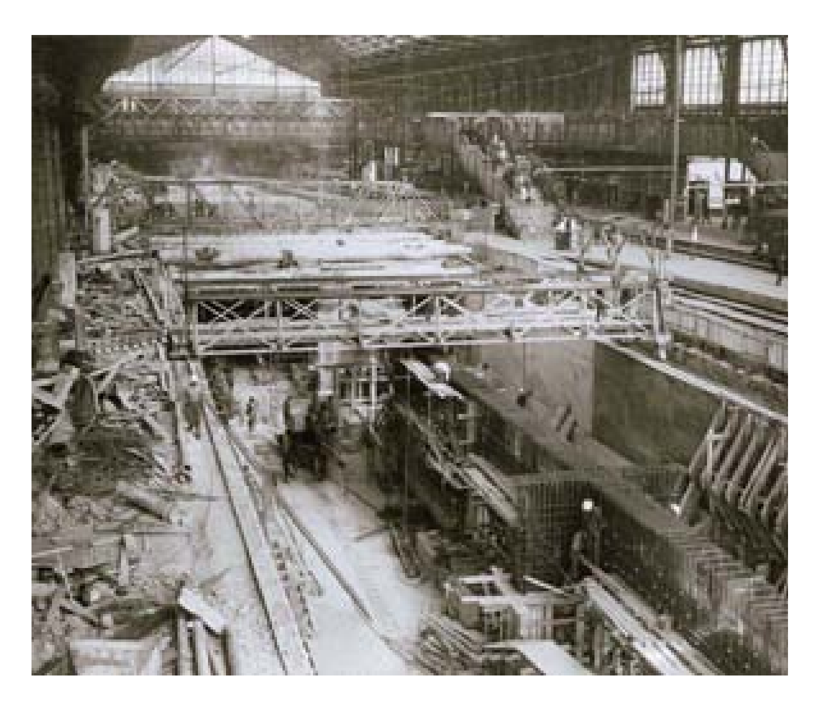
Durant sa période de « convalescence » de 1955 à 1962, où la SCB poursuivit ses efforts pour récupérer ses créances impayées tout en développant son réseau d'implantations nationales, le marché français, tant dans le domaine du génie civil que dans celui du bâtiment, resta très concurrentiel. De 1963 à 1967, les conditions ne s'améliorèrent guère, ce qui condamnait toutes les entreprises du secteur à des marges faibles.

La stratégie France fut, de ce fait, quelque peu fluctuante, avec certains revirements par rapport aux orientations initiales. En 1962, date d'entrée du baron Édouard-Jean Empain au conseil d'administration de la Société de Construction des Batignolles, la volonté de développement dans le bâtiment fut confirmée. Les dirigeants firent le choix de la croissance externe pour répondre à la forte demande de travaux de bâtiment et de promotion immobilière.

En revanche, la société décida de ne répondre désormais qu'à des appels d'offres de grands chantiers de génie civil. Elle enregistra quelques succès significatifs : un barrage sur la Garonne, les aménagements des chutes de Saint-Julien, une raffinerie pour la Compagnie Française de Raffinage, la construction de la gare Paris-Austerlitz, en 1965, et de l'échangeur de la Porte de Bagnolet [65] en 1966. Mais cette stratégie de grands chantiers France fut difficile à mettre en œuvre et n'apporta pas les résultats souhaités. Les maîtres d'ouvrages publics découpaient les ouvrages en lots moyens pour accroître une concurrence déjà vive entre les entreprises françaises.
En fait, la SCB faisait face à un dilemme. Sa volonté de retour sur le marché national se heurtait à l'impossibilité d'y obtenir un volume suffisant de grands projets. En outre, elle restait trop chargée en frais de structure, conséquence de sa vocation antérieure « grands projets », et sa culture restait très marquée par l'attirance pour l'export. La SCB ne pouvait échapper à son destin : elle repartit pour l'international !

Ce faisant, ses dirigeants durent affronter une difficulté supplémentaire : la disparition de l'Empire français. Tirant les conclusions de la fin de l'ère coloniale, la SCB y ferma ses filiales et mit fin à ses implantations. Elle parvint néanmoins à prendre d'importants contrats à Madagascar. La République malgache, aidée par la coopération de l'État français, lui confia en effet, en 1962, la construction

65 - *Outre l'échangeur entre le boulevard périphérique et l'autoroute, il fallait réaliser un parking d'intérêt régional de 2 000 places, une gare routière d'autobus et une station de métro.*



Gare souterraine de Paris-Austerlitz
© H. Baranger et Cie.

de la digue d'Ikopa, de plusieurs ports dans la région de Diégo-Suarez, la construction de l'université de Tananarive, la construction d'ouvrages d'art sur les routes du Nord, et avec la SNTP et la SGE, un gros contrat de construction de trois grandes routes.
Mais Madagascar fut une exception. La SCB dut orienter ses efforts commerciaux vers de nouvelles zones géographiques : Moyen-Orient, Extrême-Orient, Afrique du Sud et Amérique du Sud. Ainsi, en 1960, le groupement [66] auquel participait la SCB se vit attribuer la construction de l'aérodrome de Waru, sur l'île de Java. Ce chantier, dont elle assurait la gérance, s'acheva en octobre 1964. Mais la SCB concentra principalement ses efforts sur l'Amérique du Sud et l'Afrique du Sud où elle chercha à la fois à développer ses filiales et à réaliser de grands projets.
Elle soumissionna pour la construction du port d'Arica au Chili et elle emporta nombre d'appels d'offres au Brésil associée à sa filiale, la BOP, ce qui lui valut un fort développement au début des années 1960 tant en bâtiments qu'en construction de routes, de silos, de ponts et de barrages, dont le Born Retiro, exécuté de 1959 à 1964.

La SCB faillit rééditer avec le chantier de Callao, au Pérou, ses ennuis d'Idfina : elle prit, en effet, les travaux d'extension du port de Callao, sans que le contrat n'indique clairement les obligations du maître d'ouvrage et de son assistant. De 1961 à 1968, l'administration et le groupement de la SCB [67] furent en conflit permanent mais les litiges furent en définitive tous solutionnés.

Le grand chantier de l'Afrique australe fut l'aménagement de l'Orange River obtenu en 1967, la SCB travaillant en groupement pour ce contrat de 130 millions de F [68].

Ces actions de développement vigoureuses à l'export, couplées avec la poursuite de son renforcement sur le marché national, permirent à la SCB d'enregistrer une remarquable croissance entre 1962 et 1965, dépassant 14 % l'an.

66 - *Groupement créé en 1953 et qui comprenait, également, CITRA et la Compagnie Française d'Entreprises (CFE).*
67 - *Groupe Palacios, l'Entreprise Combot, la SAM et l'entreprise SEROCI.*
68 - *Soit l'équivalent de 145 millions d'€ 2010.*

LA FUSION AVEC LA SPIE



SCB
Schneider
SPIE
1850
1900
1950
2000

Cette forte expansion, qui se poursuivit jusqu'en 1967, se révéla toutefois insuffisante pour améliorer de façon significative la rentabilité de la SCB.

Au début de l'année 1965, les dirigeants conclurent définitivement qu'avec un chiffre d'affaires annuel de 165 millions de F, la Société de Construction des Batignolles ne pouvait produire une rentabilité suffisante au regard des risques qu'elle était amenée à prendre à l'exportation. Ses charges de structures, de préparation d'offres et de bureaux d'études étant difficilement compressibles, il fallait aller plus loin et envisager une fusion entre SPIE et SCB qui permettrait de regrouper les services fonctionnels, les ressources d'ingénierie, et de mieux partager les frais de prospection.

D'autres facteurs furent pris en compte : l'existence de filiales communes en France et de projets communs à l'international. Ainsi, dès 1962, la SCB fit entrer la SPIE et la SGTE dans l'association chargée de la construction de deux lignes de métro à Montréal. Ce fut

également le cas en décembre 1964 quand la SCB signa en son nom et aux noms de la SPIE, de la CGE et de SONECOTRA, le contrat pour la réalisation de l'aéroport de Damas en entreprise générale.



Dès 1966, la direction d'Empain avait procédé à une étude préalable de cette opération. Début novembre 1967, la SCB annonça qu'elle avait engagé des pourparlers avec la SPIE en vue du regroupement des activités des deux sociétés « qui étaient complémentaires », l'une apportant ses compétences en génie civil, l'autre ses compétences électriques et électromécaniques.
Les conseils d'administration s'accordèrent sur le principe de la fusion à la mi-novembre de l'année 1967. Le premier conseil d'administration de la nouvelle société, qui prit le nom de Spie Batignolles, ne se réunit que le 18 septembre 1968, mais l'activité commune avait démarré dès le 1er janvier.

Un nouvel administrateur fut coopté en la personne de Raymond Brissaud. Cet ingénieur des Mines, licencié en droit, était administrateur directeur général du groupe Empain-Electrorail depuis 1957 et ami personnel d'Édouard-Jean Empain. René Berthon et Paul Royer prenaient les fonctions de PDG et de DG, les structures centrales étant entièrement réorganisées.

BILAN STRATÉGIQUE ET FINANCIER DE LA SCB DE 1954 À 1967

Le bilan stratégique, analysé sous l'angle de l'acquéreur SPIE, sera effectué à l'issue du prochain chapitre qui lui est consacré.
Vu du côté de la SCB, le principal problème stratégique de Paul Royer fut de définir un nouveau modèle d'entreprise satisfaisant. Il fallait, bien sûr, abandonner la politique aventureuse et risquée du « tout export » et du « tout grands projets », mais il apparut vite que le marché français était peu attrayant pour les grandes entreprises de BTP.
Toutefois, le développement de SOTRABAS et de COTRABA permit de construire une base solide pour l'expansion ultérieure du Groupe sur le marché national. Mais la concurrence fut très vive à certaines périodes, les marges étant faibles dans la quasi-totalité des secteurs du BTP. Aussi COTRABA ne devint-elle bénéficiaire qu'en 1965, avec un résultat net légèrement supérieur à 600 000 F pour 56 millions de F de chiffre d'affaires.

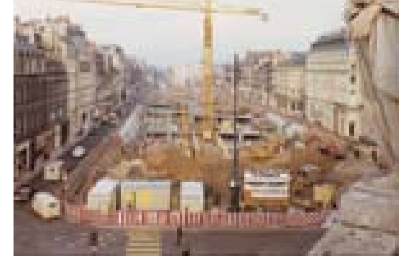
Comme on l'a vu, l'entreprise se lança à nouveau, après la phase de stagnation 1955-1962, vers l'exportation, son portefeuille étant situé pour les deux-tiers hors de France en 1965 après trois années d'expansion. La SCB se résolut à reprendre des risques et ce dans des conditions devenues plus difficiles, puisque la décolonisation avait fermé le marché protégé des entreprises françaises en Afrique francophone.
Elle réussit, néanmoins, à les maîtriser au cours de la période, mais ne dégagea pas de résultats élevés, en dépit de sa croissance rapide de 1962 à 1965.

CA HT en millions de francs courants	
1961	110 (estimé)
1962	125 (estimé)
1963	140 (estimé)
1964	165,9
1965	189,3
1966	181,1
1967	191,2

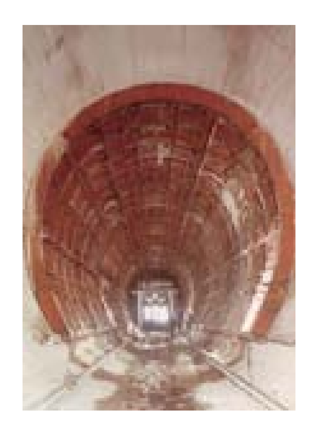
L'annexe 13 montre que les résultats ne « décollent pas ». Les marges restent faibles (0,5 % en 1967) et la situation de la SCB soumise aux aléas des grands chantiers de génie civil export, demeure fragile… La fusion avec SPIE était la voie la plus évidente pour conforter sa rentabilité et pour assurer son avenir.



Parking à Bordeaux. Écluse de Chatou. Tunnel pour voie ferrée à Belval-Differdange
archives SPIE.







« Ce qui embellit le désert, dit le Petit Prince,
c'est qu'il cache un puits quelque part. »

Saint-Exupéry



Usine de liquéfaction de gaz naturel, Skikda, Algérie,
archives SPIE.

Naître et renaître ■ 13

LA SPIE : DE L'ÉLECTRICITÉ AUX RAFFINERIES ET AUX PIPELINES DU SAHARA

1948-1968

Dans les années 1920 et 1930, la SPIE s'était focalisée sur ses domaines d'excellence, la construction et l'exploitation des infrastructures d'énergie et de transport ferroviaire. En dépit des nationalisations qui la privèrent de l'appui des sociétés concessionnaires de son Groupe, la SPIE sut, après le second conflit mondial, capitaliser sur son acquis technique. Elle bénéficia des marchés porteurs de l'après-guerre et réalisa une croissance exponentielle, son chiffre d'affaires passant de 16,9 millions de F en 1947 à 484,2 millions de F en 1967. Les activités pétrolières et gazières, en France et en Afrique du Nord, constituèrent un relais de croissance essentiel.



LA NATIONALISATION ET LA RENAISSANCE DE LA SPIE

LA NATIONALISATION

Avec la fin de la Seconde Guerre, les idées dominantes sont celles du Conseil National de la Résistance, et le Gouvernement Provisoire souhaite effectuer une nationalisation pour faire retour à la Nation de la propriété des grands moyens de production. Sont particulièrement visés les industriels du secteur électrique qui, bien qu'ayant développé un remarquable outil de production et de distribution d'électricité entre les deux guerres sur la base de concessions


PARIS-Résistance

L'ORGANISATION DU CRÉDIT

LA NATIONALISATION s'étendra à certaines banques d'affaires

Nuremberg

EN IRAN

90 AMENDEMENTS

Journal *Résistance* des 2 et 3 décembre 1945, article sur le projet de nationalisation de certaines banques d'affaires
© Collection Roger-Viollet.

locales, n'ont pas toujours su bien gérer leur relationnel politique. Malgré l'action défensive qu'ils conduisent auprès du gouvernement, Marcel Paul, le ministre communiste à la production industrielle, met en place cette nationalisation sous forme d'un compromis, le secteur privé conservant les activités de construction.
La loi, votée le 8 avril 1946 à la quasi-unanimité, procède à la nationalisation de la production, du transport, de la distribution, de l'importation et de l'exportation de l'électricité et du gaz. Électricité de France (EDF), établissement public créé à cet effet, est chargé de la gestion des entreprises nationalisées.





À cette date, la SPIE, holding du groupe Empain en France, possède un portefeuille d'actions aux activités étendues, réparties au sein de plusieurs domaines d'activités : production et distribution d'électricité (SEP, Électricité et Gaz du Nord), transports urbains et interurbains (Métropolitain, Tramways de Lille, Chemins de fer économiques du Nord, Chemins de fer vicinaux, Chemins de fer du Calvados), construction électrique (Forges et Ateliers de Construction Électrique de Jeumont). Elle possède également divers intérêts en Égypte et en Russie.
La SPIE doit abandonner ses principales filiales françaises titulaires de concessions. L'indemnisation s'effectue par remise d'obligations de la Caisse Nationale d'Équipement de l'Électricité et du Gaz, transformée en novembre 1948 en Caisse Nationale de l'Énergie. Normalement fondée sur la base du cours des actions, elle est, en réalité, très faible pour les sociétés d'électricité, d'autant que les versements s'étendent de 1947 à 1952. À cette date, SPIE obtient la restitution du domaine privé de la Société d'Électricité de Paris, qui détient un important portefeuille de valeurs.
Une autre société va réintégrer le groupe Empain, la SGTE. Issue de la partie non nationalisée de la Cie du Métro, elle hérite, notamment, de références et de moyens d'ingénierie dans les domaines du ferroviaire et de l'énergie. Société sœur de SPIE, elle accompagnera celle-ci dans toute une série de projets concernant ces deux secteurs et, en particulier, dans les grands projets « clés en main de métros ».

LA RENAISSANCE

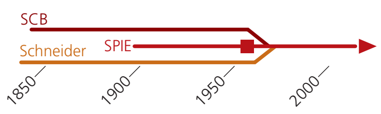
Ce grave revers de fortune patrimonial ne décourage toutefois pas les dirigeants d'Empain et de SPIE, qui vont repartir de l'avant. S'appuyant sur le savoir-faire de leurs équipes, ils bénéficieront de l'important programme de reconstruction de l'après-guerre en se concentrant sur trois domaines d'activité : l'électricité, les voies et la traction électrique, les canalisations.

LA PRODUCTION ET LA DISTRIBUTION D'ÉLECTRICITÉ

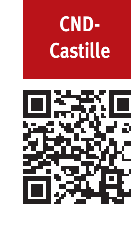
En 1947, l'électricité représente près de la moitié de l'activité. Malgré les efforts d'équipement effectués au cours des années d'avant-guerre par les sociétés privées, il fallait poursuivre et achever la construction de réseaux. La nationalisation avait découlé en partie d'un contentieux récurrent entre les sociétés concessionnaires et les élus locaux qui jugeaient les progrès trop lents en matière de distribution sur les lieux de consommation. La SPIE reçut d'EDF d'importantes commandes de travaux d'installation d'infrastructures électriques, lignes haute et très haute tension. Ces travaux étaient essentiellement situés en région parisienne, autour de Paris, et à un degré moindre dans le Sud-Ouest.

La SPIE construisit également de très nombreux réseaux d'électrification rurale pour les départements et les communes (souvent groupées en syndicats), système qui autorise des économies d'échelles en raison d'aires d'interventions plus vastes.

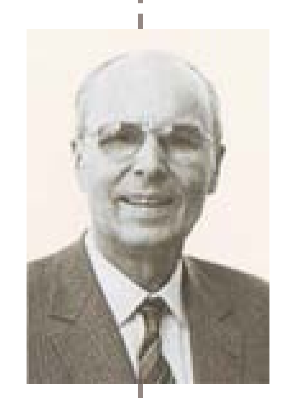
EDF jouait un rôle majeur en tant que client et spécificateur sur ce marché concurrentiel où se retrouvaient des entreprises aussi puissantes que la Société Générale d'Entreprise ou la Compagnie



René Berthon



René Berthon, né en 1914, ancien élève de l'École polytechnique, ingénieur du génie maritime, consacre toute sa carrière à la direction d'entreprises de travaux publics. Son entrée dans le groupe Empain, fruit des hasards de la guerre, date de juin 1943, lorsqu'il accepte le poste de directeur adjoint de sa filiale électricité de Paris, ce qui lui permet de quitter discrètement la ville de Brest, car le réseau de résistance, CND-Castille du Colonel Rémy auquel il appartient, vient d'être démantelé. Il devient ensuite successivement directeur général adjoint en 1948, puis directeur général en 1957 de la Société Parisienne pour l'Industrie électrique ; administrateur en 1954, puis vice-président-directeur général en 1964, président-directeur général en 1966 de la Société de Construction des Batignolles, puis PDG de Spie Batignolles en 1968.



Il entre en 1970 au Conseil d'administration de la CITRA comme administrateur, et en devient le président un an plus tard. Il a occupé durant sa carrière les plus hautes fonctions de direction des trois composantes originelles de Spie Batignolles : SPIE, SCB, CITRA. Il a réalisé la fusion des deux premières en 1968 avant d'absorber la troisième en 1972.

Générale d'Entreprise Électrique, mais également des entreprises moyennes. L'offre était donc assez morcelée, les parts de marché restant faibles [69].

LE FERROVIAIRE

La traction électrique est, au début de la période, le second secteur en importance, avec un peu moins d'un tiers de l'activité.



Locomotive électrique 2D2-9101 de la SNCF, 1952
© Boyer / Roger-Viollet

69 - *SPIE représente environ 5 % du marché national pour les lignes THT et à peine plus de 6 % pour les autres types de lignes en 1965/1966.*

Les destructions dues à la guerre sont de très grande ampleur : la bataille du rail ajoutée aux bombardements de la Libération ont anéanti plus de 50 % du réseau ferré national.





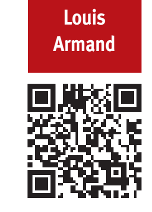
Outre les travaux commandés par la Société Nationale des Chemins de Fer Français (SNCF), des clients privés demandent à la SPIE d'effectuer des raccordements particuliers de leurs usines au réseau ferré, notamment les sociétés sidérurgiques qui dépendent totalement du rail.
La SNCF confie dès 1947 à la SPIE une part du programme d'électrification en courant continu entre Mâcon et Lyon, travaux qui ne finiront qu'en 1952 en raison des ralentissements des crédits budgétaires. Confiante dans les capacités de l'entreprise, la SNCF choisit la SPIE en 1949 pour réaliser l'électrification de la ligne d'essais de traction en courant monophasé 20 000 V entre Aix-les-Bains et La Roche-sur-Foron.

SPIE électrifie selon le vieux standard d'avant-guerre, en courant continu 1 500 V, la ligne Lyon/Saint-Étienne, mais les installations électriques réalisées sont désormais en courant monophasé 25 000 V, tension qui permet une amélioration des caténaires. Elle réalise également les traverses nouvelles en béton précontraint.

Mais bientôt la plupart des axes sont électrifiés [70] et la SNCF n'est plus le fer de lance du développement de la SPIE. Malgré le programme Louis Armand [71], la proportion des activités ferroviaires va fortement décroître durant les années 50.

70 - *Restaient deux exceptions notables, la rive droite du Rhône et la vallée de la Garonne, ce qui constitua un enjeu important pour les entreprises du secteur durant les années 1970.*
71 - *Louis Armand fut président de la SNCF de 1955 à 1958, puis d'Euratom de 1958 à 1959.*

TOUJOURS LE MÉTRO...



SPIE, fidèle à ses origines, entreprend des recherches pour accroître la qualité des transports métropolitains. En 1951, elle prend une participation dans une SARL dénommée « Les Véhicules Guidés sur Pneumatiques » dont l'objet principal est l'étude, la construction, la fourniture et la mise en marche de tous véhicules guidés circulant sur plates-formes indépendantes et montés sur pneumatiques, et qui est à l'origine des métros sur pneus.

LE PÉTROLE ET LE GAZ



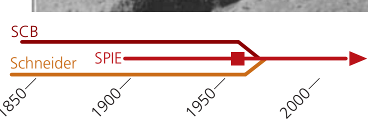
La baisse des commandes dans le domaine ferroviaire rend nécessaire la recherche de nouveaux moteurs de croissance. La société donne, à cet effet, priorité au secteur du gaz et du pétrole dès le début des années 50. Cette stratégie va lui permettre de compenser les pertes de chiffres d'affaires des activités en déclin.

Pipeline de Hassi-Messaoud, Sahara algérien
archives SPIE.

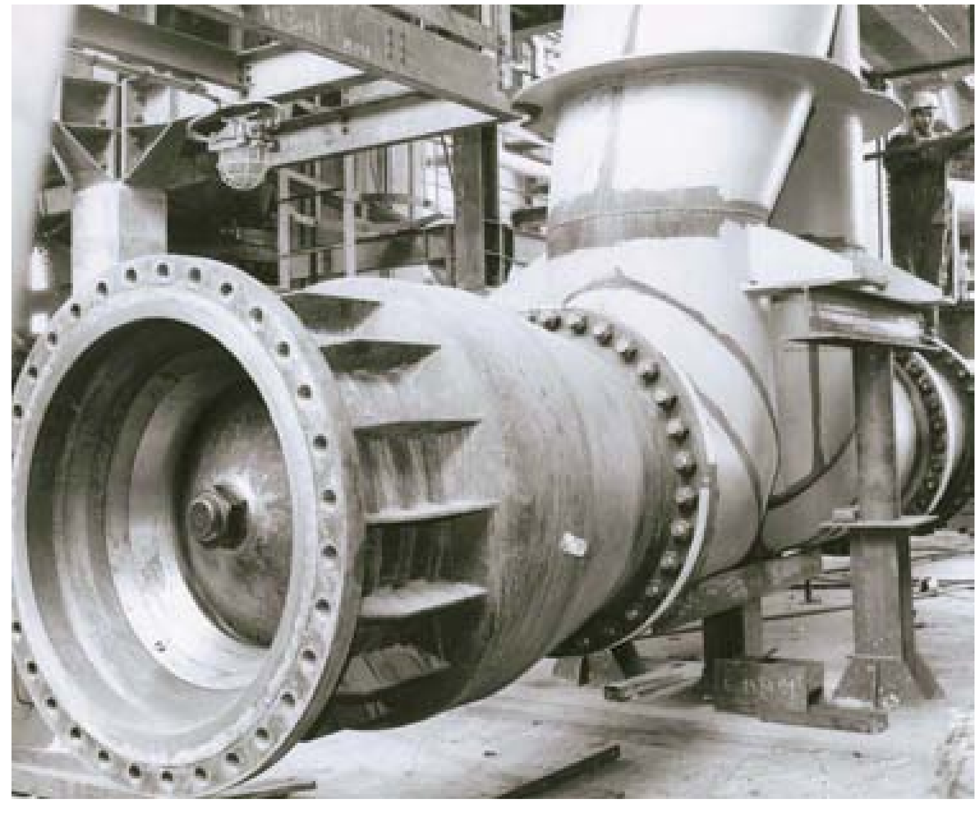


Capitalisant sur ses compétences antérieures, la SPIE devient un acteur majeur du programme de construction de dépôts pétroliers, raffineries et usines pétrochimiques en France. Présente au Havre et à Marseille dès 1957, elle travaille sans interruption pour les raffineries de Normandie et de Provence. Elle achève les travaux de construction de la raffinerie de Gonfreville-L'Orcher en 1965. Elle participe à la réalisation de l'unité cracking d'éthylène de Lavera et aux travaux du complexe pétrolier sur l'étang de Berre.

En matière de transport des hydrocarbures, son activité de pose d'oléoducs est le prolongement naturel



de celle d'installation de centres de transformation. SPIE construit donc une part notable du réseau français d'oléoducs au départ des grands terminaux du Havre et de Marseille. Elle réalise une section du pipeline sud-européen qui relie Lavera à Karlsruhe en passant par Strasbourg. Elle construit les oléoducs reliant Le Havre à la région parisienne.



Canalisations industrielles
archives SPIE.

Au cours des années 1950, le secteur pétrolier devient progressivement le principal pôle d'activité de la SPIE. Les Forges, Chaudronnerie et Tuyauterie de Ferrière-la-Grande, sa filiale, fournissent les canalisations industrielles pour les installations pétrolières.
Avec 42 % du chiffre d'affaires en 1965, le secteur des canalisations tient désormais la place prédominante qu'avait l'électricité dans l'immédiat après-guerre.

Ce virage vers le pétrole/gaz permit à la SPIE d'amortir les nombreux soubresauts économiques qui marquèrent la conjoncture française durant cette période, les clients publics [72] réduisant fortement leurs programmes d'investissement durant les phases de récession, qu'elle surmonta de ce fait sans enregistrer d'inflexion dans sa croissance [73]. Les marchés du pétrole/gaz furent, par ailleurs, la principale source de son activité internationale, et ceci même après la décolonisation en Algérie.

LE PIPELINE ET L'AVENTURE SAHARIENNE

L'exploitation du gisement de gaz naturel de Lacq à partir de 1952 marque pour la SPIE le démarrage d'une nouvelle activité, qui se développera d'abord en France : la construction de gazoducs. Au départ des Pyrénées-Atlantiques, elle réalise pour le compte de Gaz de France le réseau de desserte de gaz à travers le pays. Sa part du marché, pour l'ensemble des pipelines, va représenter environ 30 % dans les années 50.

Gisement de Lacq



Forte de l'expérience acquise en France, SPIE va étendre son activité de pose de gazoducs et d'oléoducs à l'international. En Europe, elle prend position sur l'important marché hollandais à travers une société locale, AIGB, dans laquelle elle détient 35 %.

Mais c'est bien évidemment la découverte du pétrole en Afrique du Nord qui ouvre les perspectives les plus larges. La politique active de développement des champs pétrolifères (Hassi-Messaoud) et gaziers entraîne le lancement de vastes programmes de construction d'infrastructures de transport et de stockage. La SPIE s'est associée avec Entrepose, son principal concurrent français, pour former le GREP (Groupement des sociétés Entrepose et Parisienne pour l'Industrie), qui sera le support de leur activité pipeline au Sahara.

72 - *Leur proportion était de 80 % du CA en 1958-59 et s'est abaissée à 40 % en 1962-63.*
73 - *Taux de croissance moyen annuel de + 22 % l'an après 1957.*



Puits de pétrole à Hassi-Messaoud, Sahara algérien, 1957
© Boyer / Roger-Viollet.

Les travaux qui sont confiés au GREP visent à acheminer par des pipelines de gros diamètres le pétrole brut des champs pétrolifères en exploitation d'Edjelé et Hassi-Messaoud jusqu'à la Méditerranée. Pendant quatre années, les projets de ce type vont se développer au Sahara. En 1959, le GREP achève la pose du lot sud du pipeline Hassi-Messaoud-Bougie.
Puis l'activité se ralentit à partir de 1961. L'année 1963 voit néanmoins le GREP relier Hassi-Messaoud au terminal d'Hassid El Alamora. La constitution de ALGREP (Société Algérienne de Groupement des Sociétés Entrepose et SPIE), société de droit algérien, est effectuée en 1964. En 1966, la SPIE en contrôle 40 % tout en maintenant sa participation à 50 % dans le GREP.

À travers la Société Algérienne de Développement et d'Expansion (SOCALDEX), elle est chargée en 1960 de l'entreprise générale de la raffinerie d'Alger, puis de l'usine de liquéfaction d'Arzew. Dans le même temps, elle réalise en Tunisie un gros pipeline entre le centre de production d'Edjelé et le golfe de Gabès.

La SPIE est également active dans les domaines pétroliers et pétrochimiques en Afrique noire. Elle termine, en 1966, la raffinerie de Tamatave à Madagascar et entame, la même année, la construction d'une usine d'engrais chimiques à Dakar.

Les activités africaines de pétrole/gaz étaient donc devenues essentielles à l'équilibre de la société. Nous ne disposons pas de statistiques comptables sur la période, mais une analyse des travaux en cours réalisée sur les comptes de 1965 montrent que leur part y représentait 20 % du total.

La notoriété et l'expérience ainsi acquises lui permettent d'entrer en relation avec les ingénieries américaines et en particulier avec Bechtel, avec laquelle elle va construire en partenariat des ouvrages « clés en main » pour le raffinage du pétrole. Elle découvre, grâce à ces associations, de nouvelles activités et reconnaît aussi « améliorer son organisation et ses méthodes ». Cette coopération avec le groupe américain, qui contribuera à diffuser une culture de « management de projets » chez SPIE, la confortera très sensiblement dans le domaine pétrochimique. Il n'est pas une des raffineries françaises dans laquelle la société ne soit pas intervenue de façon significative.
Mais l'aventure saharienne permit aussi de jeter les bases d'une activité pipeline internationale. Spie-Capag, créé dans les années 1970, s'appuya sur les expériences et les compétences ainsi acquises pour participer sous toutes les latitudes et dans le monde entier aux grands projets d'oléoducs et de gazoducs de la seconde moitié du XXe siècle.

L'ACTIVITÉ INTERNATIONALE

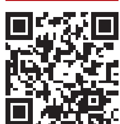
En Afrique, l'activité hors pétrole-gaz resta très mineure. La société réalisa néanmoins des travaux électriques au Maroc – où elle détenait plusieurs filiales – et dans divers pays : Mauritanie, Cameroun, Gabon, Centrafrique, Côte-d'Ivoire.

En Europe, son activité est plus variée. Outre sa présence dans le pipeline en Hollande, elle est également active au Portugal et en Espagne.

SCB
Schneider SPIE
1850 1900 1950 2000

Au Portugal, elle participe à l'appel d'offres pour la réalisation des travaux d'électrification de la Companhia dos Caminos de Ferro Portugueses dans le groupement européen du 50 Hz, comprenant des entreprises françaises, allemandes et suisses [74], qui sera déclaré adjudicataire en avril 1955. Puis une fois effectuée l'électrification en courant monophasé des lignes Lisbonne-Sintra et Lisbonne-Entrocamento, la SPIE prend part à d'autres travaux de pose de voies ferrées et fournit du matériel ferroviaire pour le métro de Lisbonne sans pour autant chercher à s'implanter dans ce pays.





En revanche, son implantation est permanente en Espagne – tant dans le domaine électrique, à travers la société Suministros Prajectos y Instalaciones [75] pour la pose de caténaires, la construction de lignes et l'installation électrique industrielle – que dans celui de la mécanique et de la tuyauterie où elle intervient à travers la société Nervion-Spie qu'elle détient à égalité avec un partenaire espagnol, Montajes-Nervion. Nervion-Spie est active dans l'industrie pétrolière, chimique et pétrochimique, et participe à la construction des centrales atomiques de Santa Maria de Garona et de Vandellos.

La SPIE s'intéresse aussi à l'Europe de l'Est à la fin des années 1950. Elle participe ainsi aux travaux d'électrification des chemins de fer de la banlieue d'Istanbul en 1955 et à ceux des chemins de fer yougoslaves. En Roumanie, elle dirige le groupement d'entreprises qui obtient le gros contrat de la centrale thermique de Craiova.
En dehors de l'Europe, citons sa participation aux côtés de la CGEE dans les lots électricité du grand contrat de l'aéroport de Damas piloté par la SCB.



Raffinerie d'Alger
archives SPIE.



Pupitre et tableau de commande automatique
archives SPIE.

LES DIVERSIFICATIONS

En raison du ralentissement du marché français des installations ferroviaires et d'une concurrence assez vive sur les réseaux de distribution qui empêchait tout accroissement significatif des parts de marché, la SPIE chercha naturellement à élargir son portefeuille d'activités vers d'autres domaines en croissance.

Dans la France de l'après-guerre, en pleine reconstruction, le marché de la construction (bâtiment et génie civil) semblait, *a priori*, constituer une opportunité attrayante. Ceci explique pourquoi René Berthon entra dans le capital de la SCB pour, finalement, en prendre le contrôle total en 1968. Des sociétés communes telle Cotraba furent créées avec la SCB, les deux entreprises partageant également le montage d'opérations immobilières. Financièrement, cette diversification ne semble toutefois s'être avérée que modérément rentable durant la période 60-68.
La seconde diversification majeure fut celle amorcée dans le nucléaire grâce à l'appartenance de SPIE au groupe Empain alors en voie de rapprochement avec Schneider, lui-même impliqué dans le démarrage du programme nucléaire français.
Cette seconde diversification, mieux en ligne avec la culture SPIE (coopération industrielle verticale, spécialités techniques permettant de se différencier) s'avéra remarquablement profitable pour la société durant les décennies qui suivirent.

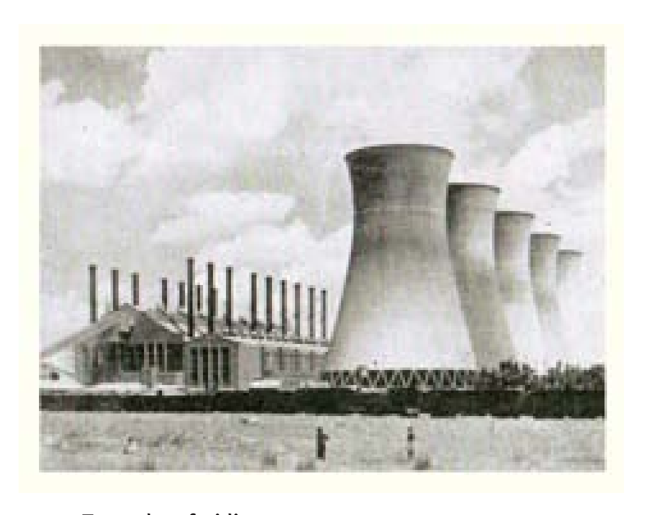
Un projet de réacteur naît en 1952 et la possibilité de produire de l'énergie électrique à partir de la chaleur évacuée par le réacteur de production de plutonium est conçue sur le site de Marcoule. On prévoit rapidement deux tranches supplémentaires de production nucléaire. La SPIE fait partie du groupement d'entreprises qui réalise l'ouvrage.

74 - *CGEE et SPIE pour la France, BBC pour la Suisse et Siemens pour l'Allemagne. Ce groupement devait participer à l'électrification des chemins de fer iraniens et assurer l'électrification des réseaux ferroviaires du Costa Rica, avant de disparaître dans les années 1980.*

75 - *En 1966, elle en détient 25%.*

Le début du nucléaire en France

En 1945, la France crée le Commissariat à l'Énergie Atomique (CEA) pour effectuer des recherches scientifiques et techniques en vue de l'utilisation de l'énergie atomique dans les divers domaines de la science, de l'industrie et de la défense nationale.
Le CEA poursuit des recherches d'abord militaires en raison des sérieux doutes régnant à cette époque sur d'éventuelles applications civiles. C'est la réussite aux États-Unis, en 1951, de la première pile au monde couplée à un réseau de production d'électricité qui rend probable une utilisation civile de l'énergie nucléaire.
À la suite de cet événement, plusieurs personnalités d'EDF sont admises dans les instances dirigeantes du CEA, afin de passer de l'expérience à la production civile. En outre, on découvre à cette époque d'importantes réserves d'uranium, qui ouvrent à la France la perspective d'une indépendance énergétique considérée comme politiquement essentielle jusqu'à la fin des années 80.



Tours de refroidissement de Vierfontain (centrale de Kelvin), 1951-1955
archives SPIE.



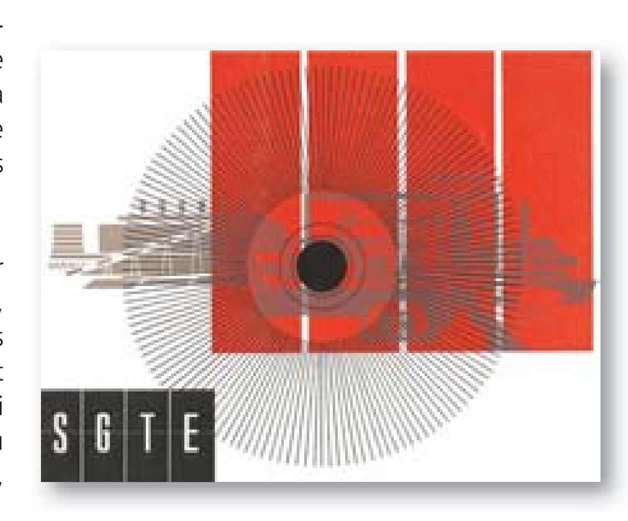


Le CEA et EDF envisagent, à partir de 1955, l'élaboration d'un programme français de construction de centrales nucléaires. EDF, qui devient maître d'œuvre indépendant, opte pour la filière à uranium naturel, du type Marcoule, pour construire une centrale à Chinon en 1957.

La Grande-Bretagne choisit la filière graphite-gaz alors que des producteurs américains, et notamment Westinghouse, développent la technique des réacteurs à uranium enrichi, dite filière « Pressurized Water Reactor » (PWR). L'étude comparative du système graphite-gaz et de celui à eau pressurisée montre que les deux filières sont aussi fiables l'une que l'autre, mais qu'économiquement la filière Westinghouse est plus rentable. La Communauté Européenne de l'Énergie Atomique (EURATOM) qui vient de naître opte, quant à elle, pour la filière PWR. Mais la technique de l'enrichissement n'est pas encore maîtrisée, ce qui implique une dépendance dans ce domaine par rapport aux États-Unis. Le CEA refuse, en conséquence, la filière américaine au nom de l'indépendance nationale !

Le gouvernement français accorde néanmoins l'autorisation de réaliser à partir de la filière américaine une opération dans le cadre d'EURATOM confiée à la SENA (Société franco-belge d'Énergie Nucléaire des Ardennes), qui regroupe EDF et les Compagnies d'Électricité belges.

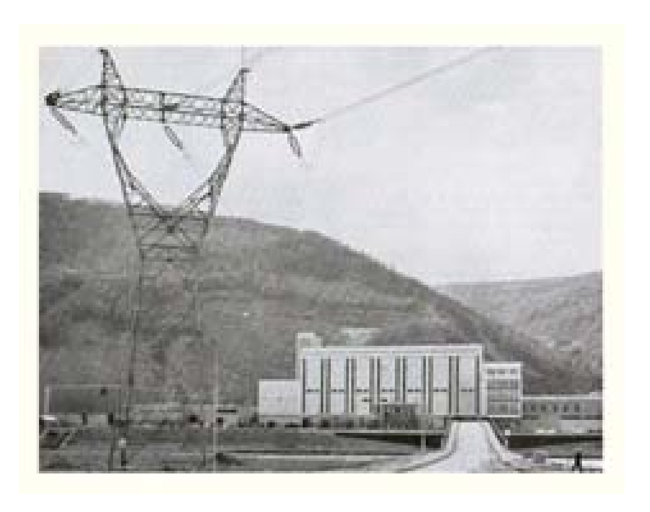
La SENA lance, en mai 1956, un appel d'offres pour la construction « clés en main », génie civil excepté, d'une centrale nucléaire de 250 MW à Chooz dans les Ardennes. Plusieurs groupements répondent mais c'est celui comprenant les Ateliers de Charleroi (AFW), Framatome et Westinghouse qui est retenu en septembre 1961 pour la réalisation de l'ouvrage,



SCB
Schneider SPIE
1850 1900 1950 2000



les études de la partie conventionnelle étant assurées par la SGTE. À noter que Framatome (Société franco-américaine de constructions atomiques) avait été créée le 1er décembre 1958. Les actionnaires étaient SFAC (Société des Forges et Ateliers du Creusot) majoritaire, CITRA, SW (le Matériel Électrique Schneider Westinghouse), CEEMTP (futur CITREM), SPIE, FACEJ (Forges et Ateliers de Constructions Électriques de Jeumont) et Merlin Gerin. Westinghouse détenait à la création de Framatome 10 % du capital à travers sa filiale SMI.
Mais le développement de l'activité nucléaire de la SPIE va aussi profiter du rapprochement entre les groupes Empain et Schneider effectué en deux temps. En 1964, la société des Forges et Ateliers de Construction Électrique de Jeumont et la société Le Matériel Électrique Schneider-Westinghouse regroupent leurs activités industrielles. Puis en septembre 1966, pour répondre au souhait d'EDF de fusionner en un seul lot par tranche le contrôle commande des centrales thermiques et plus tard nucléaires, fut créée, face au groupement CGEE-Alsthom, la société Thermatome associant SPIE, Merlin Gerin, Jeumont Schneider ainsi que CEEMTP et Cerci.



Centrale nucléaire de Chooz, archives SPIE.

BILAN STRATÉGIQUE ET FINANCIER DE LA SPIE DE 1947-1968

Si un homme a joué un rôle essentiel dans l'élaboration de la stratégie de SPIE, c'est bien René Berthon [76], qui la fit renaître après les nationalisations et la positionna sur les marchés porteurs. Il participa à toutes les négociations importantes concernant le groupe Empain en France. Celui-ci détenait moins de 50 % de SPIE, le complément nécessaire au contrôle étant apporté par le groupe Lebon. On notera la tendance d'Empain à limiter son investissement financier direct dans ses filiales (voir annexe 14).

UNE STRATÉGIE TOURNÉE VERS LA CROISSANCE

Bien positionnée sur ses marchés, bénéficiant de l'expérience acquise avant la Seconde Guerre mondiale, SPIE réalise une remarquable performance de croissance de 1949 à 1967 avec + 16 % l'an en moyenne [77], celle-ci s'étant même fortement accélérée (+ 22 % l'an) quand le pétrole/gaz devint le moteur de l'expansion (cf. annexe 15). Les alliances avec Entrepose, dans le cadre du GREP, et avec Bechtel pour les raffineries, s'avérèrent des choix judicieux permettant un meilleur contrôle du marché pour l'une et un accès à de nouvelles compétences pour l'autre.

Dans l'analyse de la répartition du chiffre d'affaires, le poste « divers » comprend les activités ingénierie, les activités bâtiment et immobilier, les quotes-parts de SPIE dans certains projets export.

La politique de René Berthon fut très orientée vers la croissance, ce qui le conduisit à accepter une réduction des marges. Le ratio capacité d'autofinancement en % du CA, qui constitue un bon indicateur de rentabilité en période de forte inflation, évolua comme indiqué dans le tableau ci-contre.
(Analyse détaillée en annexe 16).

	Capacité d'autofinancement en % du CA
1948-1952	6,1 %
1953-1957	8,1 %
1958-1962	5,2 %
1963-1967	3,9 %

L'analyse des bilans révèle, cependant, un endettement raisonnable (dette long et moyen terme comprise entre 25 % et 50 % des fonds propres) et un fonds de roulement positif en progression, ce qui traduit l'état d'une société dont la situation financière

76 - *Il partagea pendant de nombreuses années la direction générale avec Hervé Leclerc, la présidence étant assurée par Guy de la Rochette jusqu'à l'arrivée du jeune baron Empain, au milieu des années 60.*
77 - *Taux de croissance en volume, à francs constants.*

reste équilibrée et dont la rentabilité, quoique en diminution, demeure suffisante pour financer la croissance (taux de croissance moyen de 13 % l'an de la capacité d'autofinancement sur dix ans).

UNE PROGRESSION RÉGULIÈRE DE LA PRODUCTIVITÉ SUR LA PÉRIODE

Les éléments concernant les effectifs, donnés dans l'annexe 17, ne permettent pas de tirer de conclusions simples, car les chiffres fournis ne sont pas établis de façon homogène. En revanche, les études plus fines réalisées dans l'étude de Stéphane Hole, de l'Université de Caen, montrent des gains de productivité très substantiels tout au long de la période (6 % l'an en moyenne), obtenus très largement par un recours sans cesse croissant à des équipements plus nombreux et plus performants.

LA FUSION AVEC LA SCB : MOUVEMENT STRATÉGIQUE SPIE OU EMPAIN ?

Lorsque René Berthon décida d'entrer dans le capital de la SCB, la raison en était simple : il souhaitait diversifier les activités de SPIE. Le bâtiment et le génie civil pouvaient indubitablement fournir des opportunités de croissance dans la France de l'après-guerre. Par ailleurs, dans un contexte de forte cyclicité des investissements, il paraissait judicieux de rechercher un certain lissage grâce à une présence élargie dans les métiers de la construction.

La fusion pure et simple était exclue pour des raisons évidentes. Il fallait, au préalable, redresser la situation financière de la SCB en apurant les nombreux litiges et réclamations encore en cours. Il fallait également prendre en considération les profondes différences culturelles entre une SPIE très ancrée sur son marché français et ses spécialités techniques, et une SCB orientée depuis des décennies vers le grand large. La solution choisie par René Berthon et Paul Royer fut celle du bon sens : ne pas brûler les étapes en jouant la progressivité – redressement de la SCB, coordination du développement de SPIE et SCB, réalisation en joint-venture ou en consortium de grands chantiers en France ou à l'export, création de filiales communes comme Cotraba dans le bâtiment.

Si la méthode fut bonne, les résultats, eux, ne furent sans doute pas à la hauteur des attentes car, comme on l'a vu, la période de convalescence de la SCB fut excessivement longue. L'entrée de SPIE dans le capital de la SCB se fit sur la base d'une valorisation à 100 % de 600 millions de F 1954, soit l'équivalent de 12 millions d'€ 2010. La SCB réussit à distribuer des dividendes chaque année, mais le rendement financier fut en réalité faible compte tenu de la forte inflation (4,5 % l'an en moyenne de 1954 à 1967) et des taux d'intérêt élevés.

Si l'on se place en 1968, à la date de la fusion, on peut estimer la valeur de la nouvelle société Spie Batignolles à dix fois ses résultats, soit 46 millions de F, qui équivalent à 50 millions d'€ 2010. Or, la part dans les apports revenant à la SCB s'élevait à 22,7 %, ce qui conduit à une valorisation implicite de cette dernière de 12,5 millions d'€ 2010. On peut donc conclure qu'il n'y a pas eu de création de valeur par la SCB de 1954 à 1968.

Les marges de la SCB restaient par ailleurs faibles au milieu des années 60 et celles de la SPIE s'étaient réduites. Dans ces conditions, la fusion entre les deux entités s'imposa comme une nécessité : elle permettait de réduire les frais de structures, améliorait la rentabilité, optimisait le potentiel commercial et contribuait à créer un vaste ensemble disposant de toutes les compétences techniques pour le pilotage des contrats d'entreprise générale. Ce dernier argument joua, semble-t-il, un rôle décisif. Comme nous allons le voir, Empain avait lancé une offensive pour prendre le contrôle de

Schneider qui battait alors son plein. Les dirigeants du groupe belge avaient l'ambition de créer une entité qui assurerait la direction des grands contrats pluridisciplinaires. La fusion de SPIE et de la SCB permettait d'atteindre cet objectif. La nouvelle société Spie Batignolles, de taille équivalente à celle de sa concurrente du groupe Schneider, Citra, mais avec des compétences plus larges, s'imposerait comme un leader naturel dans le cadre du futur groupe Empain-Schneider. SPIE, seule, aurait été de taille inférieure à celle de Citra, alors en pleine croissance.
Le pari était ambitieux : il s'agissait de créer un nouveau concept d'entreprise intégrée, disposant à la fois de compétences de « construction » et « d'ingénierie électrique et électromécanique ». Le pari était également risqué : en raison des différences de culture entre SPIE et SCB, professionnalisme technique d'un côté, esprit d'aventure et capacité à maîtriser les grands projets de l'autre.

Les opportunités qui découlèrent de la fusion des groupes Empain et Schneider pour Spie Batignolles dans les domaines de l'énergie nucléaire, du transport ferroviaire et de l'ingénierie de « process » justifièrent cependant, durant les années 70, l'intérêt de cette stratégie.

© GRE



« Le mariage est une chose impossible, et pourtant la seule solution. »

Alain-Fournier, *Correspondance*



La famille Schneider au Creusot en 1951 : Antoinette Schneider, veuve d'Eugène II, May de Brissac, Lilian Schneider, Catherine Schneider, Eugène-François de Cossé Brissac, son frère Gilles et sa sœur Elvire, Pierre de Brissac, Mlle Charles, Charles et Dominique Schneider.
Archives Schneider.

NAÎTRE ET RENAÎTRE ■ 14

CRISE **DYNASTIQUE** CHEZ **SCHNEIDER** ET ENTRÉE D'**EMPAIN :** UNE NOUVELLE **DONNE** POUR **SPIE**

CRISE DYNASTIQUE CHEZ SCHNEIDER



La disparition soudaine de Charles Schneider, le 6 août 1960, va poser au groupe du Creusot des problèmes « dynastiques » fort délicats. En effet, l'un des articles du code de commerce stipule que « la société en commandite par actions est régie sous un nom social qui doit être nécessairement celui d'un ou de plusieurs associés responsables et solidaires ». Or, après quatre générations, la lignée masculine des Schneider est éteinte ! Charles Schneider avait lui-même deux filles, mais celles-ci, trop jeunes, ne pouvaient jouer aucun rôle et il avait donc exprimé par lettre son souhait que sa veuve, Lilian Schneider, lui succède comme gérante à vie. Cette nomination est avalisée par une assemblée générale extraordinaire qui se réunit en octobre.



Charles Schneider
archives Schneider.

Cette solution, qui assure la continuité dans la direction du groupe, va toutefois provoquer un nouvel affrontement entre les deux clans familiaux qui s'étaient constitués avant-guerre. Antoinette Schneider et May de Brissac, qui disposent de 18 % du capital, souhaitent en effet porter à la gérance ou à la cogérance l'époux de cette dernière, Pierre de Cossé, duc de Brissac et président du Matériel Électrique S W. Tout sépare les protagonistes : leurs ambitions personnelles, leur tempérament, leur milieu social. Lilian Schneider, ancienne actrice qui s'est beaucoup investie dans les institutions sociales du groupe, n'est pas proche du cercle aristocratique fermé auquel appartiennent les membres de l'autre partie de la famille.
L'opposition familiale devient une affaire d'État ! Le ministre des Finances de l'époque, Wielfried Baumgartner, élabore finalement un compromis avec la veuve de Charles Schneider, qui accepte de s'adjoindre un second cogérant à vie, Albert de Boissieu, directeur financier du groupe et président de l'Union Européenne. Mais les deux cogérants ne s'entendent guère et veillent plus à protéger leurs attributions réciproques qu'à préparer l'avenir du groupe. Lilian Schneider, entièrement tournée vers

le maintien de la tradition, s'oppose à toute restructuration en dépit des nuages qui commencent à s'amonceler. Quant à Albert de Boissieu, financier très orthodoxe, sa propre vision de l'industrie ne dépasse guère les liaisons financières entre sociétés et l'animation d'un club de dirigeants liés par leur passé et leurs amitiés.



Le groupe Schneider en France dans les années 60
archives Schneider.

Or Schneider ne va pas bien... Son endettement dépasse 60 % de son chiffre d'affaires et son bénéfice tombe à 7 millions de F en 1961, l'exploitation devenant déficitaire à partir de 1962. La Bourse sanctionne cette dégradation et le cours de l'action, qui s'élevait à 400 F à la mort de Charles Schneider, baisse à 200 F en 1963.
Le groupe, malgré le lustre de son passé, apparaît désormais comme fragile et son avenir incertain. La famille de Brissac en tire alors les conclusions : elle décide de vendre. Après quelques contacts infructueux, une réponse positive est transmise par le groupe Empain. L'état-major du groupe belge voit plusieurs avantages à l'opération. Empain et Schneider, tous deux licenciés de Westinghouse, viennent d'entamer des négociations pour le rapprochement de Jeumont avec le Matériel Électrique S-W. Dans de nombreux secteurs, ils sont soit complémentaires, soit concurrents. Des restructurations industrielles génératrices de synergies peuvent donc être envisagées.

L'acquisition des actions d'Antoinette Schneider et de May de Brissac est effectuée à partir de juin 1963. Empain, qui s'est associé pour ce faire à la société de Banque et de Participation et à Michel Bolloré, procède par ailleurs à des achats en Bourse qui portent sa participation à 30 %. Le groupe belge est ainsi devenu le principal actionnaire de Schneider.

FRANCE, TERRE DU CAPITALISME ÉTATIQUE !

Cette offensive belge provoque un véritable séisme à l'intérieur de Schneider bien sûr mais également dans certains milieux gouvernementaux où l'on considère comme intolérable que la firme du Creusot soit « contrôlée par des étrangers » ! Le baron Édouard Empain et son directeur général René Brissaud, soumis à de très fortes pressions, sont contraints de composer. Ils doivent accepter notamment la réduction de leur participation de 30 % à 25 % et la nomination d'un troisième gérant à vie – ce qui nécessitera la modification des statuts en décembre 1963 – en la personne de Roger Gaspard, ancien directeur général et président d'EDF.

Le choix est judicieux : sa nomination rassure le personnel et les cadres du groupe, qui voient en lui un rempart contre Empain et un lien fort avec EDF, très important client du groupe. Paradoxalement, elle satisfait également Empain car elle contribue à faire retomber les tensions. Ce qui est plus étonnant, c'est la forme prise par cette nomination. Roger Gaspard recevra en effet une « véritable lettre de mission » du Premier ministre Georges Pompidou, que les tenants les plus convaincus de l'antilibéralisme n'oseraient même plus, aujourd'hui, solliciter ou seulement imaginer ! Le Premier ministre lui indique en substance qu'il lui doit sa nomination et qu'il importe qu'il veille au respect de l'intérêt général, sans se soucier apparemment de la loi sur les sociétés commerciales et de l'existence d'actionnaires privés. Cette solution, pour le moins « étrange » en matière de gouvernement d'entreprise et de management, pleine d'ambiguïtés porteuses de graves malentendus potentiels entre l'entreprise et l'État, va néanmoins vivre quelques années.





Conférence de presse du président de Gaulle au palais de l'Élysée à Paris le 17 mai 1967, André Malraux, Louis Joxe, Georges Pompidou, Michel Debré

Après une tentative d'alliance avortée avec la Banque de l'Indochine, qui devait lui servir d'allié français pour prendre le contrôle de Schneider, le groupe belge se retrouve, en 1966, actionnaire à 23 % d'une société devenue une SA classique et dont Roger Gaspard est le président. Ce dernier a engagé, dès 1963, un vigoureux effort de modernisation et de rationalisation. Le temps des maîtres de forges et des commandites est désormais révolu…

La situation de compromis de 1966 s'avère cependant éminemment instable. Le jeune baron Édouard-Jean évince en effet, en 1967, de la direction d'Empain le « vieux » baron Édouard, faisant jouer entre eux un accord dit « convention de Neuilly ». Peu satisfait de sa position minoritaire, il cherchera à promouvoir la mise en place d'un accord triangulaire Empain-Schneider-Westinghouse. Mais les pouvoirs publics français, qui veulent faire d'Alsthom le champion de l'industrie électromécanique en France, s'y opposent, craignant l'émergence d'un concurrent trop puissant. Nullement découragé, le jeune baron va alors réussir à nouer une nouvelle alliance avec la veuve de Charles Schneider. En 1969, Lilian Schneider rejoint en effet le groupe belge pour provoquer l'éviction de Roger Gaspard et le remplacer par Jean Forgeot, l'un des cadres dirigeants du groupe. Un véritable vaudeville industriel va alors se produire pendant plusieurs mois, Roger Gaspard refusant



d'abandonner son poste et cherchant à retrouver ses fonctions par voie judiciaire. Mais les temps changent : le général de Gaulle quitte le pouvoir et Georges Pompidou se rallie à des philosophies plus libérales en matière industrielle. Les pouvoirs publics français donnent finalement leur bénédiction à la montée en puissance d'Édouard-Jean Empain, qui viendra s'installer en 1971 dans les bureaux de Schneider, rue d'Anjou. Une page est tournée et le mariage est consommé après de longues et difficiles fiançailles !

SPIE DEVIENT SPIE BATIGNOLLES

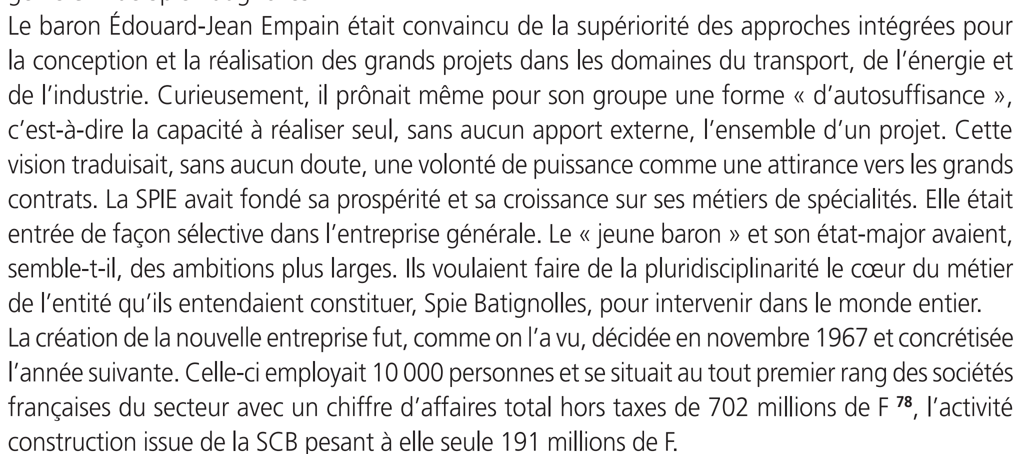
SPIE, devenue l'une des composantes du groupe Empain-Schneider, va désormais s'appuyer sur les compétences de cette imposante « galaxie » industrielle dans les domaines de l'énergie et des transports ferroviaires.

Métro de Caracas, Venezuela
archives SPIE.

SCB
Schneider SPIE
1850 1900 1950 2000



Cet adossement à Empain-Schneider va lui ouvrir, dans les décennies qui suivent, les portes du programme nucléaire français dans les domaines des tuyauteries, du contrôle commande et de l'électricité générale, et bien sûr, du génie civil après la constitution de Spie Batignolles. Dans le secteur ferroviaire, cette approche intégrée permettra à SPIE et Empain-Schneider d'assurer le pilotage de très grandes opérations de métros « clés en main » comme celui de Caracas. Le groupe fera alors jeu égal avec la CGE et Alsthom au plan industriel, bénéficiant en outre des compétences génie civil de Spie Batignolles.



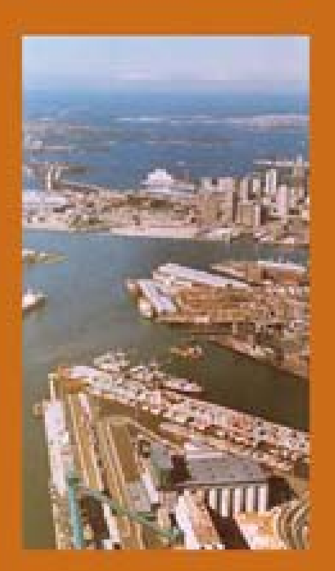
Le baron Édouard-Jean Empain était convaincu de la supériorité des approches intégrées pour la conception et la réalisation des grands projets dans les domaines du transport, de l'énergie et de l'industrie. Curieusement, il prônait même pour son groupe une forme « d'autosuffisance », c'est-à-dire la capacité à réaliser seul, sans aucun apport externe, l'ensemble d'un projet. Cette vision traduisait, sans aucun doute, une volonté de puissance comme une attirance vers les grands contrats. La SPIE avait fondé sa prospérité et sa croissance sur ses métiers de spécialités. Elle était entrée de façon sélective dans l'entreprise générale. Le « jeune baron » et son état-major avaient, semble-t-il, des ambitions plus larges. Ils voulaient faire de la pluridisciplinarité le cœur du métier de l'entité qu'ils entendaient constituer, Spie Batignolles, pour intervenir dans le monde entier.

La création de la nouvelle entreprise fut, comme on l'a vu, décidée en novembre 1967 et concrétisée l'année suivante. Celle-ci employait 10 000 personnes et se situait au tout premier rang des sociétés françaises du secteur avec un chiffre d'affaires total hors taxes de 702 millions de F [78], l'activité construction issue de la SCB pesant à elle seule 191 millions de F.

78 - *Soit près de 800 millions d'€ 2010.*

« ... THE CAUSES OF DESTRUCTION MULTIPLIED WITH THE EXTENT OF CONQUEST. »

E. Gibbon, *Rise and fall of the Roman Empire*



Le port de Sydney en Australie
archives SPIE.

LA **BRÈVE** HISTOIRE DE **CITRA**
UNE CROISSANCE **NON MAÎTRISÉE**

1949-1971



La Compagnie Industrielle de Travaux (Citra) n'existe, en tant qu'entité juridique, qu'à partir du 20 décembre 1949, date à laquelle une assemblée générale vote l'augmentation de capital de Schneider et Cie et la scission de ses actifs. Trois sociétés anonymes distinctes furent alors créées. La SFAC, Société des Forges et Ateliers du Creusot, se voit attribuer un capital de 7 milliards de F et les actifs industriels du Creusot, du Breuil, de Chalon-sur-Saône, d'Anzin, de Saint-Étienne, etc. La Citra, dotée d'un capital de 750 millions de F [79], reprend l'ensemble du fonds de commerce du groupe dans le domaine des travaux publics, c'est-à-dire l'ancienne DTP. Enfin, la Société Générale Française des Mines se voit attribuer la concession et les actifs de mines de fer.

Charles Schneider assure personnellement la présidence de la SFAC et de la Citra avec l'appui, pour cette dernière, de Maurice Nicolas et Gérard Le Bel.



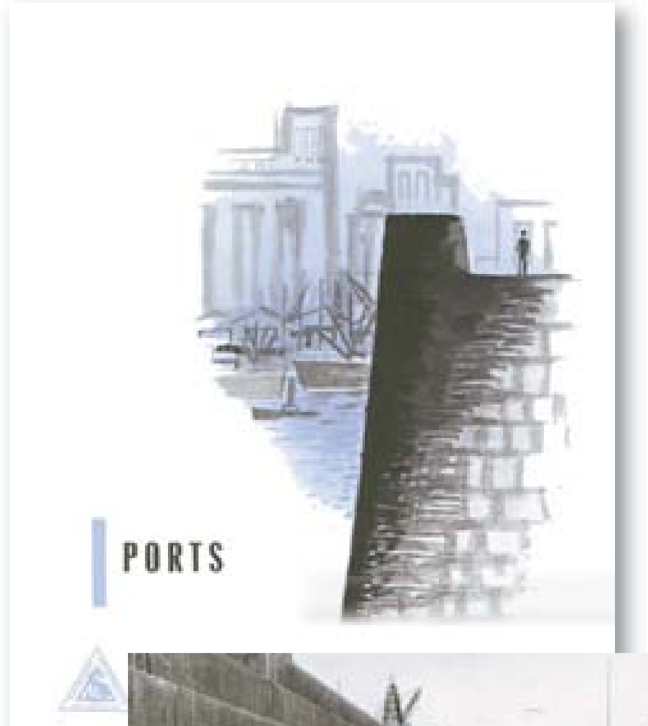
Maurice Nicolas, président de Citra



LA GUERRE

Charles Schneider donne des consignes strictes interdisant tout travail pour le compte de l'Occupant. Il n'est donc pas question de reconstruire les infrastructures publiques détruites au début de la guerre. Victor Bénézit, directeur de la Direction Travaux Publics des Établissements MM. Schneider & Cie, ferme progressivement l'activité des chantiers de génie civil en France. La société transfère ses effectifs sur le centre lyonnais puis toute activité cesse quand la zone sud est envahie en novembre 1942. Elle doit abandonner ses chantiers les plus lointains comme le port de Rosario en Argentine, implantation ancienne et véritable symbole de l'activité travaux publics de Schneider à l'étranger. Le Creusot voit les troupes allemandes pénétrer et occuper les usines de l'empire industriel des Schneider et s'installer à La Verrerie, la propriété familiale.

79 - *Soit l'équivalent de 21 millions d'€ 2010, ce qui était élevé à l'époque. Le capital de la SCB était à la même date légèrement inférieur à 500 millions de F.*



Pendant la guerre, la société maintint quelques chantiers dans les colonies grâce à ses implantations permanentes. Le statut politique de l'Afrique du Nord resta confus de 1940 à 1944. Schneider y travailla sous les ordres de Vichy puis sous l'autorité de la France Libre du général de Gaulle.

LE TEMPS DE LA RECONSTRUCTION

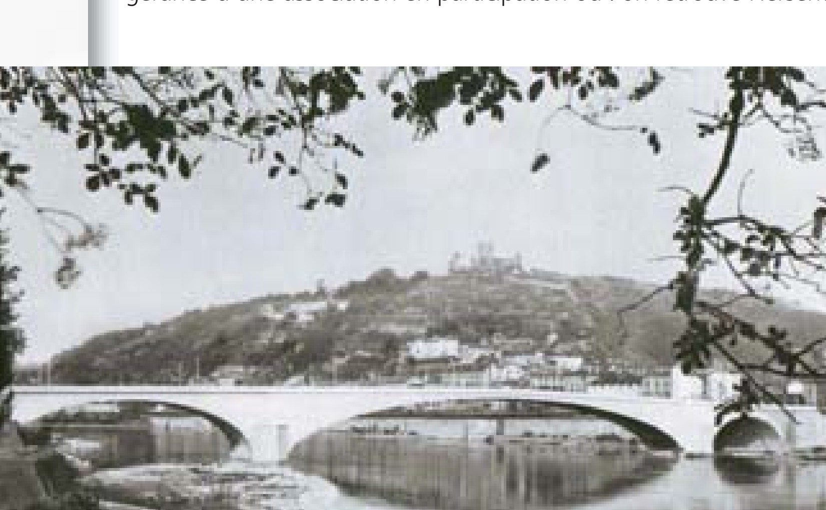
De 1945 à 1954, Citra doit, à l'instar de ses consœurs, reconstruire son propre outil... et la France.

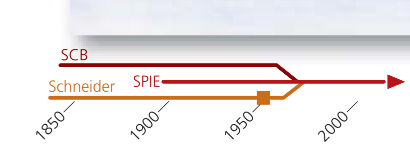
Au lendemain de la guerre, ce n'est pas tant le matériel et l'outillage que les hommes qui manquent à la firme. Elle n'en participe pas moins aux travaux d'infrastructures tout en se modernisant. La DTP prend sa part de réparations et de reconstructions dans ses domaines de savoir-faire : les ponts et le génie maritime. Son chantier le plus emblématique sera la reconstruction du port du Havre.



En 1945, le Havre est détruit à plus de 80 % et son port en ruine est encombré de carcasses de navires qui bloquent l'accès de ses quais à la suite des bombardements de la Libération. Il demeure, pourtant, la principale voie de communication entre la France et les États-Unis d'Amérique, l'avion entre les deux continents n'étant encore qu'un luxe réservé à quelques rares privilégiés. La France devant importer des denrées alimentaires et du matériel pour redémarrer, Le Havre et l'estuaire de la Seine nécessitent des travaux prioritaires. En 1945, la DTP se voit confier la gérance d'une association en participation où l'on retrouve Hersent

PONTS





et l'Entreprise Vigner & Michel-Schmidt, vieux partenaires qui ont travaillé ensemble cinquante ans sur le chantier du port !

Les travaux de reconstruction exécutés entre 1945 et 1952 par la DTP et son groupement s'élèvent en cumul à 3 200 millions de F. Il fallut reconstruire ou réparer les formes de radoub 5 et 6 et la grande forme 7 construite entre 1920 et 1928 par la DTP. Ce caisson métallique de 60 m de largeur sur 345 m de long, fabriqué au Creusot, pouvait accueillir des navires de 315 m de long et 38 m de large. En 1950, la Compagnie obtint en outre, également dans le cadre d'un groupement, le marché de reconstruction de la Gare Maritime, d'un montant, considérable pour l'époque, de 1,2 milliard de F [80].

Mais la Citra ne se limita pas au domaine portuaire. Elle reconstruisit de nombreux ponts, dont celui sur le Rhône à Vienne, doté d'un cintre central de 500 tonnes sans appuis intermédiaires, l'arche franchissant la passe navigable ayant une portée de 108 m. La Citra fit un intense effort d'investissement dans les années d'après-guerre et celui-ci porta ses fruits : comme le signalait Charles Schneider dans son rapport lors de l'assemblée générale ordinaire de Schneider & C[ie] du 27 juin 1952. « *Les résultats du Département des Travaux Publics se sont soldés constamment en perte pendant l'Occupation, du fait que durant cette période nous n'avons accepté aucun travail pour l'ennemi. Nous sommes heureux de vous informer que ce département contribue au contraire, cette année, pour une part notable aux résultats que nous vous présentons.* »

Ci-contre : Le Havre, la grande forme de radoub et pont de Vienne sur le Rhône (illustrations de Vecou)
archives Schneider.

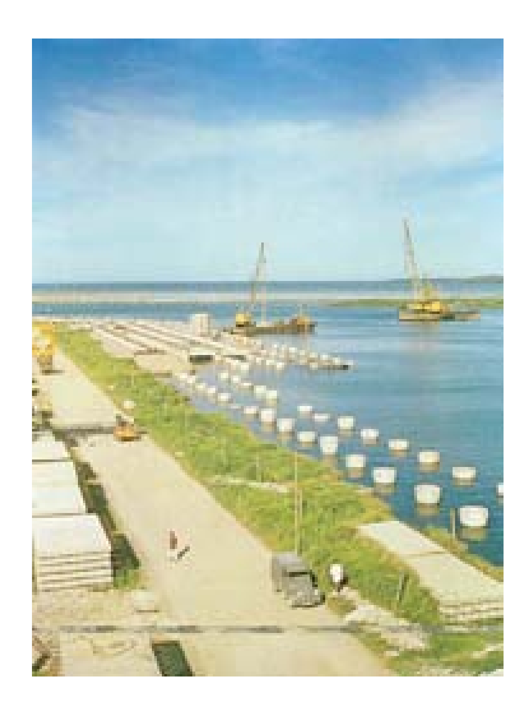


LE DÉVELOPPEMENT DES EXPORTATIONS

Dès 1949, les rapports de gérance signalent des reports ou des annulations de commandes décidés par les administrations. À partir de 1951, le plan Pinay réduit très fortement les commandes passées par les pouvoirs publics. Aussi, Citra oriente-t-elle résolument son activité vers les marchés étrangers. Il s'agit d'un choix stratégique au niveau de la direction de Schneider. L'opinion de Charles Schneider est claire : « *Nous pensons qu'un effort devrait être entrepris pour assurer la continuité des courants commerciaux et permettre ainsi à l'industrie française d'organiser normalement ses exportations. Les résultats que nous avons néanmoins obtenus dans ce domaine prouvent que notre groupe ne craint pas de prendre ses responsabilités et ses risques sur les marchés internationaux.* »

La démarche de Charles Schneider, qui dirigea de fait Citra de 1949 à 1960, est originale. Alors que la société détenait en Afrique, et plus particulièrement au Maroc et en Algérie, des positions dominantes avant-guerre, il prend acte des conséquences de la décolonisation et décide de s'orienter vers le monde anglo-saxon, l'Amérique du Sud et l'Extrême-Orient. Il crée des représentations à Londres, Montréal et Sydney et lance des missions commerciales dans de nombreuses régions du monde. Cette politique fut couronnée de succès avec, notamment, l'obtention – sous l'impulsion de Gérard Le Bel et d'André Auprince – de cinq contrats de port en Indonésie.

Mais les deux actions les plus notables et originales furent la création d'une implantation australienne et celle de la Compagnie des Constructions Internationales (CCI).



Port de Belawan, Sumatra, Indonésie
archives SPIE.

80 - *Soit l'équivalent de 310 millions d'€ 2010.*



Gérard Le Bel, à droite, remet la clé du port de Tandjunk Priok, Indonésie, à Monsieur Abdulmutalib
archives SPIE.

LA POLITIQUE AUSTRALIENNE

La mission effectuée en 1949 par le directeur général de Citra, Gérard Le Bel, fit apparaître qu'il n'existait en Australie aucune entreprise de génie civil de taille significative, car les travaux publics étaient généralement exécutés en régie directe par les administrations. La Tasmanie signa, la première, un contrat pour la construction d'un tunnel d'adduction d'eau d'un montant de 629 millions de F. Cette première implantation en Tasmanie ouvrit à Citra une très longue phase de travaux en Océanie et dans la zone australe du Pacifique. Le très gros chantier des Snowy Mountains, consistant à construire la plus grande centrale électrique souterraine australienne, s'étala de 1954 à 1959. En 1963, la Compagnie se lança dans la promotion immobilière en créant Anjou Developments Pty Ltd, qui effectua sa première opération : l'ensemble immobilier de l'American Club à Sydney.



Centrale de Trewallyn, Tasmanie, tunnel d'amenée d'eau
archives SPIE.

De 1966 à 1972, la principale filiale à l'étranger, tant en activité qu'en rentabilité, était la filiale australienne : réalisant des travaux portuaires à White Bay dans le port de Sydney en 1969, elle achevait la même année des barrages en Nouvelle-Galles du Sud, dont le principal, Pindari. Elle entamait, derechef, d'autres barrages à Lidell, Carcoar et Toonumbar et des travaux routiers importants – échangeur routier à Perth, autoroute à Melbourne. À travers un contrat signé avec les mines d'étain de Stanhorpe en 1971, la Citra devint le premier terrassier d'Australie et probablement l'un des plus grands du monde [81].



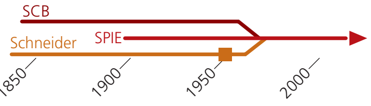


Barrage de Toonumbar, 1969-1971, Australie. Échangeur de Perth, Australie
archives SPIE.

LES GRANDS PROJETS À L'EXPORTATION : LA CCI

La Compagnie des Constructions Internationales (CCI) avait pour but de s'intéresser aux grands marchés étrangers. Elle avait été formée par cinq entreprises : la Citra, la Société Générale d'Entreprises (SGE), la Société Française d'Entreprise de Dragage et de Travaux Publics (SFEDTP), la Société Campenon-Bernard et la Société des Grands Travaux de Marseille (GTM). Ces sociétés entretenaient entre elles des liens de longue date : leurs dirigeants et leurs équipes se connaissaient, ayant travaillé ensemble sur les mêmes chantiers. L'idée d'une association permanente était née en 1963 afin

81 - *À 9 km de Stanhorpe, en Nouvelle-Galles du Sud, la Citra-Construction passa un contrat avec la Shaw River Alluvials pour procéder au lavage de 100 000 cubic yards de minerais.*







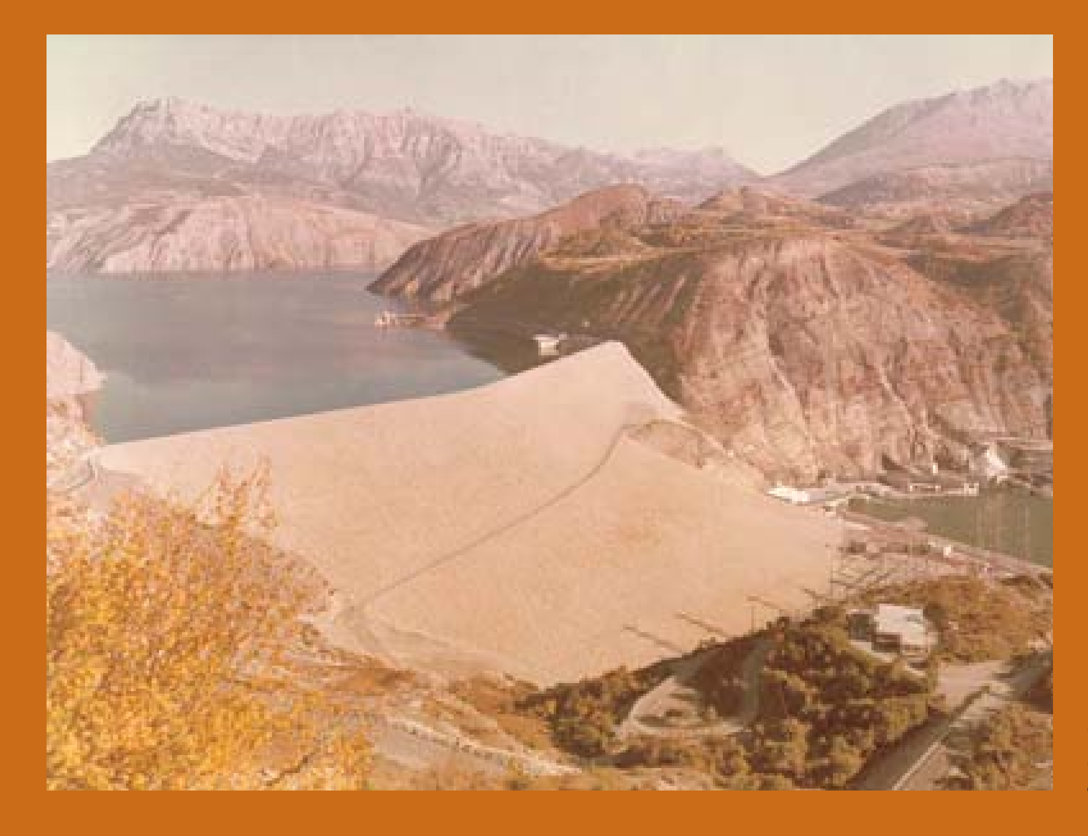




Ci-dessus : barrage de Keban sur l'Euphrate, en Turquie
© Europimages.

Barrage de Serre-Ponçon





Ci-contre : barrage de Serre-Ponçon
archives SPIE.

de servir de support commercial et juridique pour l'obtention et l'exécution de grands marchés à l'étranger qu'aucun des cinq partenaires n'aurait pu obtenir seul. Elle offrait aux prospects un très grand éventail de réalisations et de références et elle apportait des capacités de financement à l'exportation. Une fois l'offre adjugée à la CCI, les entreprises devaient passer entre elles des accords de participation pour l'exécution du contrat. Pour les sociétés, les risques étaient partagés et, par conséquent, mieux répartis entre un plus grand nombre de projets.

La CCI était dotée d'une présidence tournante : son premier président fut, en 1965 et 1966, M. Donnadieu de Vabres, président de Campenon-Bernard ; en 1967 et 1968, ce fut Gérard Le Bel alors vice-président-directeur général de la Citra ; en 1969, le poste fut occupé par le président de la SGE, Jean Matheron.

Dès 1965, les membres de la CCI, en association avec des entreprises italiennes, furent déclarés adjudicataires des travaux du barrage du Keban, en Turquie, la première des très grandes réalisations de la CCI. La Citra fut mandatée par la CCI pour diriger le consortium de cet énorme barrage qui apporta à ses membres un résultat légèrement bénéficiaire.

Les succès s'accumulèrent ensuite : barrage de Tarbela (600 millions de dollars), canal de liaison de Chasma Jhelum, au Pakistan, barrage de Shah Abbas Kebir, en Iran, centrale nucléaire de Vandellos, en Espagne, aménagements hydroélectriques à Cabora Bassa sur le Zambèze, au Mozambique, barrage de l'Orange Fish en Afrique du Sud, port de Damiette en Égypte… Fin 1969, le carnet de commandes de la CCI représentait 1,5 milliard de F pour ses membres.

L'ACTIVITÉ FRANCE

Usine-barrage de Seyssel
archives Schneider.



En dépit de leurs intenses efforts à l'international, les dirigeants de Schneider souhaitaient maintenir une forte implantation française pour éviter que l'export ne devienne une activité dominante. Ils considéraient que l'activité France était essentielle, « ne serait-ce que pour l'entraînement et le recrutement du personnel d'encadrement et des spécialistes ». Cette politique raisonnable ne fut cependant pas, comme on le verra, respectée avec suffisamment de rigueur.

BARRAGES, TUNNELS, PONTS…



Port de Marseille, tunnel sous le Vieux Port
archives SPIE

La reprise de l'activité économique observée en France dans le courant de l'année 1954 met fin à deux années d'inquiétude et marque le retour à la croissance, la Citra obtenant même plusieurs affaires d'envergure. Ainsi le barrage de Seyssel sur le Rhône, compris dans un vaste programme d'aménagement de ce fleuve comportant la construction de 13 usines et de 9 centrales.

Mais sa réussite la plus emblématique fut la réalisation du barrage de Serre-Ponçon sur la Durance. La construction d'une partie du barrage en terre nécessitait de faire appel au concours de sociétés américaines, alors seules capables de bien maîtriser cette technique. Aussi Citra s'était-elle attachée dès le départ l'appui d'une entreprise originaire des États-Unis. Forte de cette alliance et de son savoir-faire reconnu dans les ouvrages hydro-électriques, elle obtint l'adjudication[82] de ce contrat en 1955. Ce chantier, qui fut un succès technique complet, contribua fortement à renforcer l'image et la réputation de la Citra.

82 - *La Compagnie prit l'affaire avec Fougerolle qui avait déjà participé à la construction de grands barrages, avec Dragage Déroctage Transport (DDT) qui avait travaillé sur le site de Donzère-Mondragon, avec la société Ossude spécialisée en travaux de terrassements et l'UTAH construction de San Francisco.*

SCB
Schneider
SPIE
1850
1900
1950
2000

En matière de tunnels, la compagnie entre, en 1959, dans le groupement d'entreprises qui œuvre pour la partie routière sur le site de percement du tunnel sous le Mont-Blanc et réalise une part de la construction du tunnel sous le Vieux Port de Marseille de 1964 à 1967. Elle réalise, également, une section souterraine du RER à Paris.
Mais la Citra fut également très active dans le domaine des ponts. Elle travailla notamment de 1956 à 1958 à la réalisation du massif d'ancrage du pont de Tancarville, qui devait supporter les efforts exercés par les câbles entre les piles distantes de 608 mètres de long. De taille exceptionnelle, il nécessita le coulage d'un bloc de 36 000 m³ de béton.

Pont de Tancarville

Une des spécificités de l'entreprise fut sa maîtrise précoce des calculs scientifiques tridimensionnels. Pour la réalisation de ponts, domaine dans lequel la société était très sollicitée, elle développa la technique du « pont poussé ». Construit sur les berges, le tablier du pont est mis en place par poussées successives. La technique de précontrainte favorisait le jaillissement d'ouvrages spectaculaires, élancés et de grande portée.



Viaduc de l'Olifant's River. Chemin de fer Sishen Saldanha, Afrique du Sud : mises en place par poussage
archives SPIE.

L'ASSISE RÉGIONALE

Le développement prévisible du marché français nécessitait de s'implanter durablement dans les départements, ce que la société mit en œuvre avec pragmatisme, comme en Alsace. Elle avait travaillé assez longuement dans cette région dans le cadre des grands travaux du canal d'Alsace. Elle avait ainsi créé un noyau stable d'activité dans l'Est de la France, qui s'orienta progressivement vers des travaux locaux. Cette approche fut généralisée dans de nombreuses régions. Petit à petit, Citra devint spécialiste des travaux d'assainissement et d'adduction d'eau pour les collectivités locales, permettant une implantation et une activité durable en France qu'elle filialisa sous le nom de Citra France en 1968.

Au cours des années 60, sa filiale spécialisée en bâtiment, la SGCI, engagea une politique commerciale très active. Les réalisations de celle-ci ne tardèrent pas à devenir considérables sur tout le territoire français : logements, bureaux, constructions scolaires, collèges d'enseignement technique et secondaire… La société se lança également dans la promotion immobilière, activité à laquelle la SGCI se trouvait associée pour la réalisation des programmes. Cette croissance brutale de la filiale bâtiment inquiéta les dirigeants de la Compagnie, qui optèrent pour son ralentissement.

Usine de stérilisation des eaux de La Valette à Toulon
© illustrations Vecou.

LES DIVERSIFICATIONS : TRAVAUX NUCLÉAIRES, ÉLECTRICITÉ ET ENTREPRISE GÉNÉRALE

Entreprise très classique de génie civil, avant-guerre et dans l'immédiat après-guerre, très orientée vers les infrastructures portuaires et les barrages, Citra sut remarquablement élargir ses activités et développer de nouvelles spécialités.

LES TRAVAUX NUCLÉAIRES

La Citra figurait parmi les entreprises les mieux placées pour participer aux travaux de génie civil de ce secteur en raison de son appartenance au groupe Schneider, impliqué dans le développement de la filière nucléaire.

Framatome

Schneider avait noué des relations d'affaires avec l'américain Westinghouse dès 1907 et ce dernier était devenu l'un des leaders américains du nucléaire civil. Schneider s'était lancé dans le nucléaire au début des années 1950 [83]. Grâce à la création, en 1958, avec Westinghouse de la Société franco-américaine de construction atomique (Framatome), le groupe se positionnait dans la technique américaine de la filière à eau pressurisée (le procédé PWR) alors que la France développait également la filière graphite gaz à laquelle la SFAC participait par ailleurs. Framatome donnait à Citra l'appui technologique américain.

La construction de Marcoule, dans le Gard, fut le point de départ de la Compagnie dans ce domaine. Alors que la SFAC était l'architecte industriel, Citra exécuta de 1954 à 1959, pour le compte du CEA, un vaste programme de travaux : centre de production de plutonium, étude et exécution du génie civil du réacteur G1, de la centrale thermique de 5 000 kW et de la cheminée d'évacuation de l'air faisant fonction de réfrigérant. La construction de ce type de cheminée, d'une hauteur de 100 m et d'un diamètre de 10 m qui devait se généraliser par la suite, fut réalisée en béton précontraint avec l'aide de l'inventeur français, M. Freyssinet. Citra fut ensuite chargée des travaux de génie civil des réacteurs G2 et G3, en association avec la SGE. Les études de réalisation des caissons cylindriques en béton précontraint de 20 m de diamètre extérieur, destinés à recevoir les réacteurs, furent confiées à MM. A. Coyne et J. Bellier. Les bétons soutenaient une pression de 300 kg/cm^2. Entre 1954 et 1959, le montant des travaux réalisés s'éleva à 10 milliards de F.

La société effectua d'autres ouvrages prestigieux dans les années ultérieures : le génie civil de la pile du Centre de Saclay en 1957 puis, en 1963, celui de la pile « Rhapsodie » au centre d'étude de Cadarache. Elle participa aux travaux de l'usine de retraitement de combustible nucléaire à la Hague avec GTM. Dans le domaine militaire, Citra réalisa les silos du plateau d'Albion et contribua à l'édification de la base de sous-marins lanceurs d'engins de l'Île longue, dans la rade de Brest.
En 1961, la Compagnie passait un accord avec Framatome et plusieurs sociétés du groupe Schneider (la SFAC, Merlin & Gerin) ainsi qu'avec des sociétés étrangères au groupe (telles que la SPIE ou les Forges et Ateliers de Construction Électriques de Jeumont) pour la construction de l'îlot nucléaire de la centrale de Chooz dans les Ardennes.

Ci-contre : autoroute A8, section La Paillon-La Turbiet
archives SPIE.

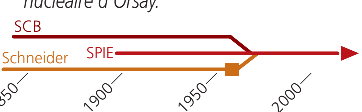
Essais nucléaires français

Par ailleurs, comme la société était présente dans la zone Pacifique et jouissait d'une bonne réputation auprès des autorités du CEA, la Citra travailla à l'aménagement des centres d'essais nucléaires du Pacifique en Polynésie française.

L'ÉLECTRICITÉ ET L'ENTREPRISE GÉNÉRALE

Citra disposait d'une filiale spécialiste des travaux électriques, la CEEM – qui prit ultérieurement le nom de Citrem –, dont les domaines d'activité étaient très variés, allant des bâtiments privés aux usines, aux installations du CEA, aux lignes à haute et basse tension et à la pose des caténaires

83 - *Fourniture au Commissariat à l'Énergie Atomique (CEA) d'un électro-aimant du laboratoire de physique nucléaire d'Orsay.*







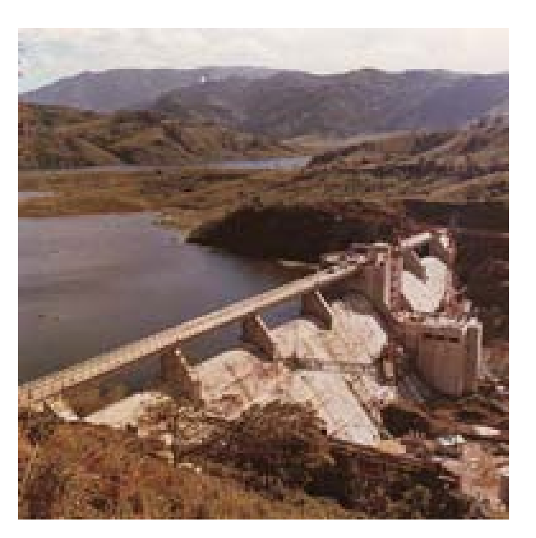
Shell, raffinerie de Berre
archives SPIE.

de la SNCF. Elle réalisait 20 % environ de son chiffre d'affaires à l'étranger et notamment en Iran, où elle posa des centaines de kilomètres de lignes électriques [84].
La Citra développa une activité de construction d'usines et d'ensembles industriels clés en main pour des clients français ou étrangers, en association avec une autre filiale de Schneider, ENSA.

Le « Service Usines » géra, jusqu'en 1957, la construction des raffineries de pétrole de Calabao et de Mataripe au Brésil. En 1958, il réalisa une unité pour la production des détersifs à la raffinerie de Berre de la Société Shell et une partie de la raffinerie ESSO à Ambès. Les relations orageuses entre Citra et sa société sœur ENSA dans le cadre des contrats de raffinerie de Ploiesti (en Roumanie) et de Chittagong (au Bangladesh) conduisirent l'entreprise à abandonner cette activité. Elle l'apporta à une société spécialisée, Montalev, dont elle détenait un quart du capital, à égalité avec la SGE. La coordination stratégique au sein de Schneider semblait donc pour le moins réduite ! Le nouveau schéma, testé sur des usines d'engrais au Pakistan et en Iran, n'apporta pas non plus les résultats escomptés et Citra laissa ensuite Montalev opérer seule.

LA FIN DE L'AVENTURE DE CITRA

La Compagnie semblait avoir réussi une performance exceptionnelle : forte croissance, répartition de l'activité entre France et export, nombreuses diversifications. Et pourtant, l'entreprise va s'effondrer brusquement en 1970 et être absorbée, moins de 2 ans plus tard, par Spie Batignolles chargée, par le groupe Empain-Schneider, de redresser la situation.



Barrage à Porto Rico sur le Rio de la Plata
archives SPIE.

Cet effondrement s'explique en premier lieu par les contrats export. Déjà, au cours des années 50, la Compagnie avait rencontré de graves problèmes sur le contrat d'extension du port de Calauba, au Sri Lanka. Cette affaire, qui mit plus de 10 ans à se résoudre, généra de lourdes pertes et rendit nécessaire l'appui financier de Schneider. À l'inverse, il convient de noter que la rentabilité de certaines activités, et notamment celles liées au domaine nucléaire, était très élevée.

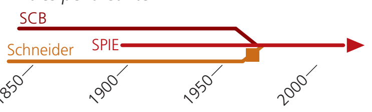
À la fin des années 60, une série d'affaires difficiles précipitèrent la chute de la Compagnie. Le barrage de Keban entraînait des difficultés de trésorerie. Les contrats de la station de Porto Rico et du barrage de San Juan furent très déficitaires et la société enregistra de très lourdes pertes sur le chantier du barrage d'Awash en Éthiopie. La construction de deux aménagements hydroélectriques sur la rivière Awash, sous contrat FIDIC, fut en effet affectée par la défaillance de l'ingénieur-conseil allemand et par celle d'un sous-traitant italien auquel la Compagnie avait confié les compléments de génie civil. Citra ne put surmonter cette difficulté majeure, qui s'ajoutait aux autres problèmes de réclamations à l'export [85]. Par ailleurs, la rentabilité des opérations françaises, dans un marché très concurrentiel, n'était pas suffisante pour compenser ces pertes, d'autant que les événements de 1968, mal maîtrisés par Citra, avaient contribué à dégrader encore la situation de l'entreprise sur le marché national.

Rivière Awash



84 - *Elle intervint également en Libye, en Corée du Sud, en Arabie Saoudite et en Mauritanie.*

85 - *La culture de Citra était celle d'une grande maison qui ne cherchait pas à optimiser la gestion contractuelle de ses projets. Dans un marché de plus en plus concurrentiel, avec des marges faibles, cette culture s'avéra très pénalisante.*



On s'aperçut alors que le colosse qui s'était constitué en 20 ans avait des pieds d'argile !

Le groupe Empain-Schneider, nouvellement constitué n'avait pas le choix : il devait assurer le redressement de Citra. Il fit donc procéder à son absorption par Spie Batignolles en septembre 1972. En 1970, deux nouveaux administrateurs issus d'Empain étaient entrés au conseil de Citra, René Engen et René Berthon. Dès la fin de 1971, une mise en commun des services fonctionnels et techniques de Citra et de Spie Batignolles dans le domaine du génie civil et du bâtiment est organisée sur le site du nouveau siège social de la Compagnie à Vélizy. Maurice Nicolas démissionne de ses fonctions à la présidence de Citra en 1971 au profit de René Berthon. Ce dernier déclare alors : « *J'ai pris la présidence de Citra à un moment critique de son histoire puisque l'exercice 1970 de Citra et de ses filiales SGCI et Citrem a été très déficitaire et que 1971, malgré les dispositions déjà prises, sera encore mauvais (…). Est-ce à dire que nous devons désespérer ? Je n'aurais pas accepté la présidence si je n'avais pas pensé que la situation pouvait être redressée… Nous avons de bonnes équipes ; notre réputation est intacte ; nous entretenons d'excellentes relations avec de nombreux maîtres d'ouvrages… Nous devons, tout d'abord, réduire notre chiffre d'affaires, qui a crû trop rapidement, pour le mettre en harmonie avec nos ressources financières.* »



Séminaire des délégués commerciaux à l'étranger en 1970. En position 1, 2, 3 et 4 : MM. Collantoni, Nicolas, Le Bel et Auprince
archives SPIE.

BILAN STRATÉGIQUE DE CITRA : UNE CROISSANCE NON MAÎTRISÉE

UNE CROISSANCE TROP RAPIDE

L'absence de données comptables consolidées, alors que la société opérait pour une large part à travers d'importantes filiales, rend difficile l'appréciation de sa croissance. Les éléments dont nous disposons permettent, néanmoins, de préciser les grandes lignes de son évolution.
En 1951, l'augmentation du chiffre d'affaires de la Citra fut de 50 % par rapport à l'année précédente, de 36 % en 1952 et de 10 % en 1953. De 1955 à 1958, trois années de croissance forte suivies de 1959 à 1961 par une récession ; de 1962 à 1964, une croissance retrouvée du chiffre d'affaires corrélative à celle du développement du marché français. De 1963 à 1965, la Compagnie a multiplié par 1,62 son chiffre d'affaires, qui passe de 220 à 337 millions de F.

De 1966 à 1971, la Citra connut une très vive croissance à l'étranger et en France. Pourtant, les dirigeants dénonçaient le niveau aberrant des prix ainsi que le découpage excessif des chantiers en lots trop restreints pratiqué sur le marché national. La multiplication de petites adjudications résultait d'une politique délibérée de l'administration qui ne servait personne. Elle empêchait les entreprises innovatrices de mettre en jeu leurs solutions originales : toutes subissaient les conséquences des prix bas.





Quelque peu affolé par l'accélération de la croissance de la Compagnie, le nouveau président de Schneider, Roger Gaspard, déclara : « *Le maintien d'un tel rythme d'expansion dans le contexte d'une conjoncture marquée par la dépression du niveau des prix sous l'effet d'une concurrence très vive risquant de poser à brefs délais des problèmes de financement, les consignes données pour 1966 tendent moins à la recherche d'un nouvel accroissement du volume d'activité qu'à l'amélioration de la productivité par une meilleure gestion des chantiers.* »
La croissance de l'activité France et de l'export à partir de la France fut en conséquence quelque peu freinée. En revanche, le chiffre d'affaires des filiales et implantations d'Outre-mer augmenta vivement. Le chiffre d'affaires total de Citra croissait donc toujours très rapidement puisqu'il était de 540 millions en 1965 et atteignait 901 millions en 1969, puis 1 milliard environ à la veille de la fusion avec SPIE, fin 1971.
De 1963 à 1971, le chiffre d'affaires fut donc multiplié par 8, ce qui correspond à un taux annuel moyen de croissance proche de 30 % l'an.

UNE ACTIVITÉ « TOUS AZIMUTS »

La Compagnie Industrielle de Travaux effectua en 1963, 1964 et 1965 la moitié de son chiffre d'affaires hors de France, la zone franc représentant entre 25 et 40 % de l'international. La part très significative des affaires de la Citra à l'étranger hors zone franc démontrait la capacité, rare à l'époque, de l'entreprise à trouver ses marques sur des marchés peu accueillants pour les entreprises françaises.

Mais ceci impliquait en même temps une prise de risques significative. Lorsque la progression de l'activité France fut freinée à partir de 1966, la croissance des filiales étrangères, comme on l'a vu, prit le relais. De ce fait, la Citra accrut la proportion de son chiffre d'affaires dans les secteurs à risques, éloignés du siège et donc plus difficiles à contrôler. La sélectivité dans le choix des zones d'action commerciale et des affaires suivies fut manifestement insuffisante.

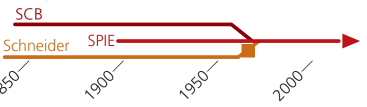
UNE STRUCTURE FINANCIÈRE INADAPTÉE

D'une manière générale, le groupe Schneider était sous-capitalisé. Affaibli et appauvri par la guerre, le groupe, qui avait tenu à garder son caractère familial, ne sut ni redresser ses marges, ni attirer des capitaux pour financer son expansion.
La branche Travaux n'échappait pas à ce manque de fonds propres. Le capital était resté constant sur la période 1954-1964, en dépit de la croissance. En 1964, il fut porté à 21 millions de F, ce qui était encore raisonnable puisque représentant 7 à 8 % du chiffre d'affaires. En 1970, pour soutenir l'effort de sa filiale à l'exportation, l'actionnaire porta le capital à 32 millions de F, montant qui, compte tenu du niveau d'activité, paraît notoirement insuffisant – 3 % à 4 % du chiffre d'affaires. Cette constatation est corroborée par le niveau très élevé de l'endettement, qui représentait 3 fois les fonds propres en 1970.

DES MARGES INSUFFISANTES ET DES RISQUES CROISSANTS SE TRADUISANT PAR UNE PERFORMANCE FINANCIÈRE DÉSASTREUSE

Là encore, l'absence de données comptables consolidées rend délicate l'appréciation de la rentabilité de Citra. Les éléments connus concernent les comptes sociaux de la société.
Celle-ci réalisa de très bonnes performances financières au début des années 50, mais très vite la situation se dégrada, et pendant sept exercices : de 1952 à 1958, elle ne distribua aucun dividende, les résultats étant très médiocres. Le résultat élevé de 1957 ne doit pas faire illusion, car il faisait suite à une perte encore plus importante réalisée durant l'exercice précédent [86].

86 - *On notera à titre anecdotique que le compte rendu de l'AGO relatif à l'exercice 1956 ne précise pas le montant de la perte ! Ceci étant, on constate que le report reste à nouveau négatif à l'issue de l'exercice suivant.*



Résultat net [87]	1952	1953	1954	1955	1956	1957
En millions de F courants	0,8	11,7	2,3	1,3	déficit	177,3
En millions d'€ 2010	–	0,2	–	–	déficit	3,3

Citra est donc bien loin d'égaler les performances de la Direction des Travaux Publics de Victor Bénézit avant la guerre.
À partir de 1959, la situation semble s'améliorer et la société va distribuer des dividendes pendant 10 années, mais compte tenu de la croissance extrêmement rapide, et donc insuffisamment sélective, les marges sont réduites : le résultat net ne représentait que 0,4 % du chiffre d'affaires en 1968. La prise en compte des pertes subies sur les affaires de Porto Rico et d'Awash provoquèrent ensuite une descente aux enfers.



L'annexe 18 résume le bilan financier de l'aventure Citra, en comparant en euros 2002 les capitaux investis et les dividendes perçus. Il apparaît comme désastreux pour Schneider, même en l'absence de toute actualisation : 45,6 millions d'€ 2002 investis, 19,9 millions de dividendes distribués. En outre, la valeur finale de la société étant négative – les pertes enregistrées en 1970 et 1971 étaient supérieures aux fonds propres –, le bilan financier est encore aggravé puisque Spie Batignolles dut prendre en charge les déficits.

UN MANQUE DE RIGUEUR DANS LA GESTION DU GROUPE

Au plan commercial, le groupe Schneider apporta sans doute beaucoup à Citra qui, sans l'appui de sa société mère, n'aurait pu réaliser une croissance aussi rapide. Sa percée dans le génie civil des projets nucléaires est évidemment liée aux positions de Schneider dans ce secteur et, en particulier, à son alliance avec Westinghouse.
La Compagnie assurait le génie civil associé au montage des grosses pièces d'ensembles mécaniques ou hydro-électriques construits par la SFAC, sa société sœur, ce qui contribua à élargir son activité internationale. Elle était également régulièrement associée à l'ENSA, société d'ingénierie du groupe Schneider, dans le montage des ensembles industriels.

Citra avait apparemment réussi, en 20 ans, une remarquable mutation. Société précédemment spécialisée dans le génie civil des grandes infrastructures, elle s'était diversifiée dans les travaux routiers, l'électricité, le montage mécanique, l'entreprise générale et avait développé, en France, un réseau régional de bâtiment et de petit génie civil. Elle était également présente dans le domaine des concessions : la société de Financement, de Construction et d'Exploitation de Parcs de Stationnement, 53 % aux mains de Citra, avait pour objet de monter des opérations de parkings dans la capitale. À l'international, Citra avait mené une politique originale qui lui avait permis de prendre des positions fortes en Australie et en Extrême-Orient.

Elle apparaissait donc logiquement comme une entreprise puissante et performante aux yeux de ses concurrents et à ceux des équipes d'Empain, qui cherchaient alors à prendre le contrôle de Schneider. Mais derrière ces apparences se cachaient des faiblesses ou des insuffisances rédhibitoires, insuffisances qu'on pouvait également déceler au niveau de la société mère. Les activités de Schneider étaient de fait très hétérogènes et relevaient d'une multitude de sociétés [88]. L'organisation mise en place en 1949 devait en principe assurer la cohérence du groupe. Selon les déclarations de ses dirigeants : « *Cette organisation, tout en maintenant à l'ensemble l'efficacité d'action et la souplesse de fonctionnement nécessaires* » permet à Schneider et Cie « *de se consacrer plus*

87 - *Source : comptes rendus d'AGO, archives Schneider.*

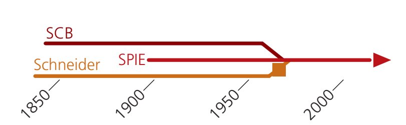
88 - *Elles se répartissaient en trois branches dans le domaine industriel : mécanique et électricité, BTP, sidérurgie et usines. Par ailleurs, dans le domaine financier, Schneider possédait la banque de l'Union Européenne, qui était devenue l'une des premières banques d'affaires de la place financière de Paris sous l'impulsion d'Albert de Boissieu et de Jean Terray.*

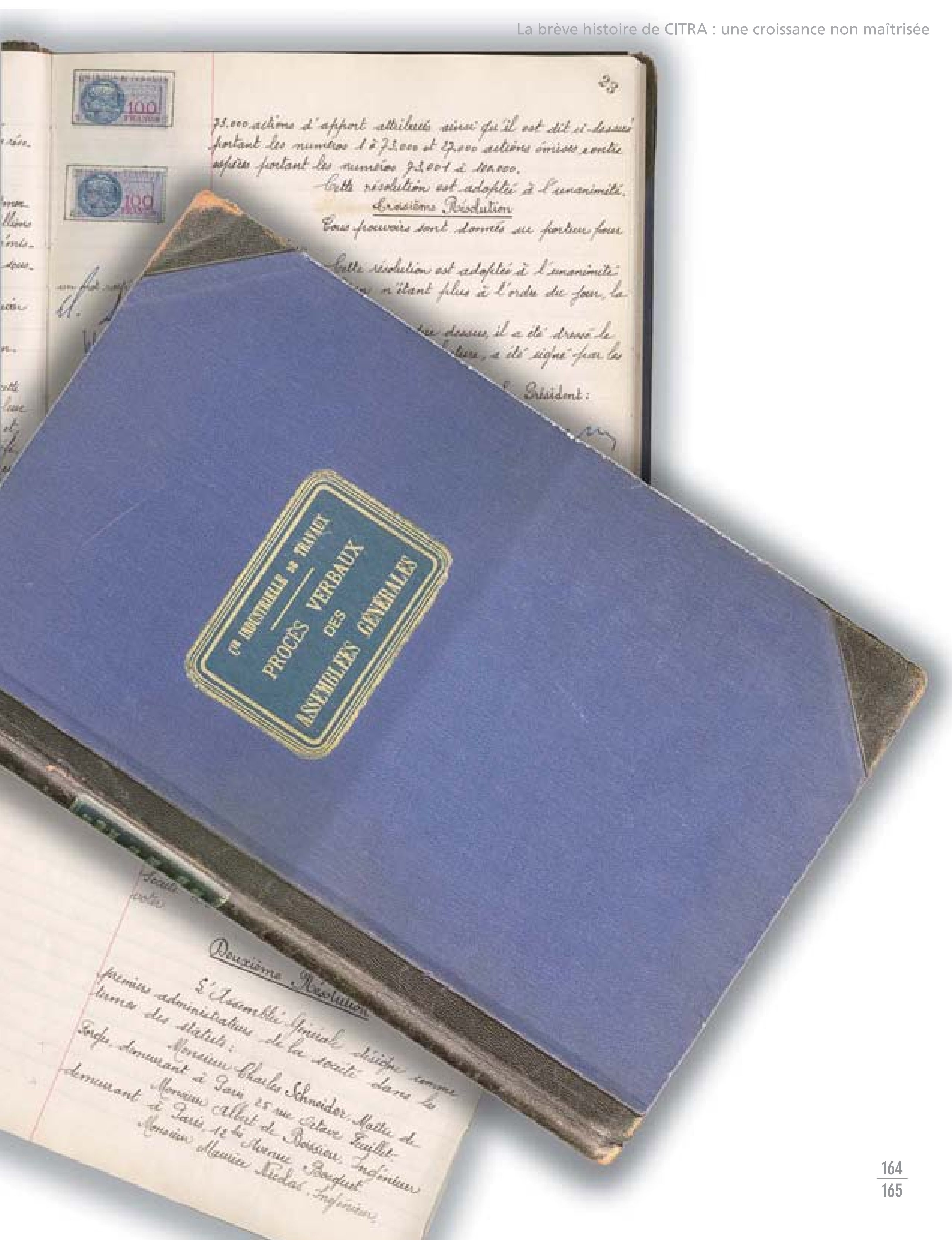




librement aux tâches de coordination et de promotion des activités des sociétés du groupe sur les plans financier, industriel et commercial. »

En réalité, la direction centrale du groupe se révéla extrêmement légère et ténue, les dirigeants des filiales constituant plus un club d'amis qu'un véritable comité exécutif attaché à définir et à mettre en place des stratégies cohérentes pour l'ensemble des secteurs du groupe. Le siège de Schneider manquait sans doute de ressources en hommes et en capitaux, mais peut-être plus encore de volonté de définir un grand dessein et d'en maîtriser l'exécution. En fait, le manque de directives fermes du siège et l'absence de procédures fiables de contrôle des engagements et des réalisations autorisèrent des dérives stratégiques et financières majeures.
La stratégie d'expansion se mua en fait en aventurisme débridé et la Citra n'y survécut pas. En quelques années, un demi-siècle de progrès et de patients efforts furent anéantis... Il revint à Spie Batignolles d'en recueillir l'héritage.




Cie INDUSTRIELLE DE TRAVAUX
PROCÈS VERBAUX DES ASSEMBLÉES GÉNÉRALES
Troisième Résolution
Deuxième Résolution

« Demain ne sera pas comme hier. Il sera nouveau et il dépendra de nous.
Il est moins à découvrir qu'à inventer. »

Gaston Berger



Caténaires du TGV Atlantique
© studio Pons.

NAÎTRE ET RENAÎTRE ■ 16

BÂTIR UNE ENTREPRISE PLURIDISCIPLINAIRE À VOCATION MONDIALE

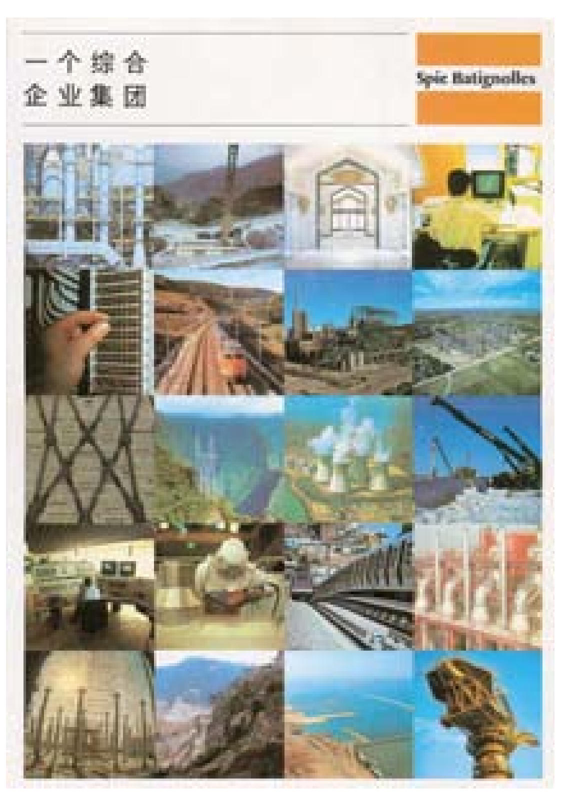
LES ANNÉES 1968-1982

Inventer un nouveau modèle d'entreprise intégrant des compétences de construction, d'électricité, d'ingénierie pour aborder de grands contrats pluridisciplinaires n'était pas un mince défi. Spie Batignolles bénéficia, à la fin de la décennie, d'une conjoncture favorable à son projet mais dut au préalable régler les problèmes stratégiques et financiers de Citra.

UN LEADER EUROPÉEN

La fusion SPIE-SCB avait donné naissance à Spie Batignolles, l'un des leaders français du BTP. L'absorption de Citra, en 1972, va propulser Spie Batignolles au rang des leaders européens. Elle va aussi amputer sa croissance durant trois années, le temps nécessaire pour assainir les comptes.

Le Groupe réalisait un chiffre d'affaires de 2 milliards de F en 1972 et réunissait plus de 16 000 personnes. Spie Batignolles constituait un élément essentiel du groupe Empain-Schneider et ses dirigeants s'autorisaient à déclarer : « *Spie Batignolles est gérée avec des objectifs industriels en tant qu'élément d'une intégration verticale au sein du groupe Empain-Schneider.* » Les réalisations en entreprise générale pouvaient s'opérer depuis la conception du projet jusqu'à la livraison clés en main de l'ouvrage au client. René Berthon ajoutait : « *Le Groupe Spie Batignolles peut maintenant accéder, par sa taille, aux plus grands contrats mondiaux faisant appel aux techniques les plus avancées dans ses spécialités. La diversité de*



La place de Spie Batignolles dans le classement des premières entreprises européennes de travaux publics	
(par leur chiffre d'affaires TTC, après absorption de Citra ; chiffres exprimés en millions de francs en 1972 [89])	
Holzmann	2 800
Hochtief	2 500
Spie Batignolles	2 100
Strabag	1 700
John Laing	1 400
Costain	1 300
Bovis Holding	1 200
Taylor Woodrow	1 200

ses implantations et la taille de ses contrats, en France, en particulier, lui assurent une stabilité plus grande que jamais. »

Dans sa définition du profil de Spie Batignolles, René Berthon fixe un triple objectif : avoir une solide base française d'activités, bénéficier d'implantations géographiques qui garantissent un lissage du chiffre d'affaires et avoir accès aux grands contrats internationaux en mettant en œuvre des techniques sophistiquées.

L'INTÉGRATION DE CITRA

L'apport de Citra était loin d'être négligeable : en France, l'intégration des activités régionales de génie civil de Citra France dans celles de Spie Batignolles renforça les positions du Groupe. La fusion des filiales bâtiment SGCI et COTRABA fut plus problématique et plus longue à se matérialiser du fait de leur concurrence exacerbée. Elles furent, en définitive, absorbées par Citra France. Citrem apporta dans le domaine électrique ses positions dans l'industriel et en particulier dans la métallurgie, ainsi que quelques parts de marchés complémentaires dans les domaines des caténaires et des lignes THT. Enfin, les activités de concession – autoroutes AREA et parkings – furent regroupées avec celles de Spie Batignolles et formèrent ainsi un ensemble important.

À l'international, Citra disposait d'une multiplicité d'agences et d'implantations réparties sur la planète [90], qui allaient être un support efficace pour le développement de Spie Batignolles dans nombre de pays. L'apport majeur de la Compagnie Industrielle de Travaux était cependant situé en Océanie, notamment avec les filiales australiennes. Du point de vue géographique, la fusion se traduisait par une complémentarité étonnante des implantations.



Dans le domaine des grands projets, Citra apportait ses compétences de bureau d'études, ses capacités de management et de réalisation de très grandes opérations, sa participation à la CCI, ses liens avec les activités industrielles de Schneider et avec sa filiale ingénierie ENSA, qui deviendra Creusot Loire Entreprises (CLE).

L'apport de Citra posait, en revanche, des problèmes non négligeables : il fallait la redresser et « réduire la voilure », comme le soulignait René Berthon dans une interview au journal d'entreprise *Rencontres* peu après l'opération. Par ailleurs, la fusion apparaissait comme délicate en raison des différences culturelles fortes entre les deux entités. La césure entre les équipes ex-Citra et les équipes ex-Société de Construction des Batignolles dans le domaine du génie civil international dura de longues années avant de disparaître au début des années 80.

UNE VOLONTÉ DE RÉÉQUILIBRER LE PORTEFEUILLE D'ACTIVITÉS

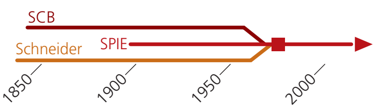
L'absorption de Citra faisait de Spie Batignolles une société à dominante génie civil et bâtiment, alors que ses succès antérieurs et sa rentabilité provenaient d'abord des activités électricité, pétrole/gaz et entreprise générale. Les dirigeants du Groupe, conscients de cette évolution, cherchèrent à rétablir un équilibre entre le génie civil et les autres activités, soit par croissance interne, soit par croissance externe.

Cette volonté de rééquilibrage stratégique conduisait donc assez naturellement à une organisation par métier – génie civil et bâtiment, entreprise générale, pipeline, électricité générale, électricité régionale [91] – qui facilitait la recherche et la mise en œuvre des opérations de renforcement des

89 - *In P. Danon et M. Karako -* Croissance et concentration dans le bâtiment en 1970, *t. 2, ministère de l'Environnement et du cadre de vie, 1978, p. 75. Il s'agit, pour Spie Batignolles, du chiffre d'affaires consolidé.*

90 - *Notamment au Maroc (depuis 1907), en Algérie (depuis 1927), en Autriche (depuis 1950), en Uruguay avec la Saceem (depuis 1951), en Indonésie (depuis 1956), en Polynésie et dans les Caraïbes (depuis 1964), en Thaïlande (depuis 1965), en Turquie (depuis 1966), enfin en Nouvelle-Calédonie (depuis 1968).*

91 - *Rattachées respectivement à Paul Royer, Henri Lacoste, Georges de Buffévent, Claude Coppin et Jacques Hébrard.*



secteurs prioritaires. La dissémination des sièges des différentes activités en région parisienne – Paris puis Puteaux, Levallois, Vélizy, Clichy, Orly et Marolles principalement – rendait toutefois plus complexe la coordination du nouvel ensemble.

LE RENFORCEMENT DES ACTIVITÉS ÉLECTRIQUES

La volonté de rééquilibrage passait d'abord par le renforcement du Département Électricité Générale (DEG)[92], placé sous l'autorité de Claude Coppin. Rassemblant tous les moyens d'études et de réalisation, il devint le pôle de compétence du Groupe en ce domaine et fut systématiquement associé aux activités pluridisciplinaires des autres filiales ou secteurs d'activité : entreprise générale bien évidemment, génie civil pour les barrages ou les aéroports, projets de pipelines… Cette participation à des grands projets fut bénéfique en terme d'image, de références et de savoir-faire, et permit ainsi au Département Électricité Générale d'accéder aux grands projets de pétrole, pétrochimie et activités à process, soit seul, soit en association ou en sous-traitance des grandes sociétés d'ingénierie telles CLE, Technip, Heurtey, Foster Wheeler, Litwin, Bechtel.

À l'étranger, dans le cadre de la politique de développement menée par l'entreprise – qui amènera Spie Batignolles à obtenir en 1977 l'Oscar de l'Exportation –, le Département Électricité Générale renforça ses positions dans de nombreux pays[93] et créa des départements électriques à côté des implantations des autres divisions (Australie, avec l'électrification des chemins de fer du Queensland, Afrique du Sud, Abu Dhabi, Indonésie, etc.). Cette période vit également les premiers succès européens en Espagne, en Belgique et en Russie, par exemple.
En France, les équipes du DEG purent bénéficier de marchés porteurs : investissements d'EDF[94], grandes infrastructures de transport ou de l'industrie. Trois secteurs, par essence pluridisciplinaires, méritent une mention particulière : les aéroports, le ferroviaire et le nucléaire.

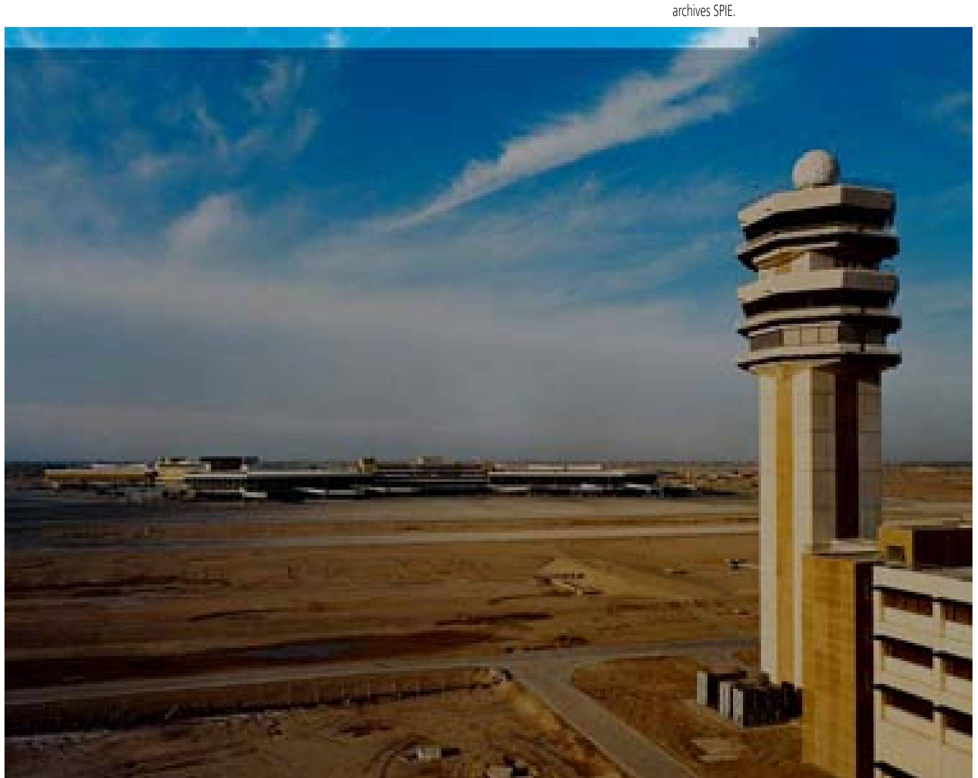
92 - *Il comprenait PEI (Postes, Électricité Industrielle, Instrumentation), les activités lignes THT et caténaires et la filiale CITREM venant de Citra.*
93 - *En Iran, avec des contrats de lignes THT développées par Citrem, de postes et stations de pompage, au Maroc avec la naissance de la filiale Élecam, en Côte-d'Ivoire, au Cameroun, au Venezuela et en Uruguay.*
94 - *SPIE réalisait au centre d'essais EDF des Renardières, en coopération avec Merlin Gerin, les montages destinés aux tests de très haute tension (1 000 KV).*
95 - *Dans le cadre du groupement France Technique qui rassemblait, pour la réalisation des sous-ensembles électromécaniques, SPIE et CGEE. Il s'avéra très rentable pour les électriciens.*

LES AÉROPORTS

Le Département Électricité Générale (DEG) intervint, bien sûr, à Orly et Roissy, mais également à l'international. Les électriciens participèrent au contrat de l'aéroport de Damas, dirigé par la SCB, et qui se termina au début des années 1970[95]. Il y eut, également, l'aéroport de Goma au Zaïre, réalisé par une association Spie Batignolles-Dumez. En URSS, les équipes du Département Électricité Générale surent développer des techniques innovantes en matière « *d'hydrant systems* », installations d'approvisionnement en kérosène des avions par des réseaux de canalisations raccordés à un terminal de stockage, qu'elles avaient testées en France, à Orly puis à Roissy. Elles exécutèrent,



Aéroport de Bagdad, Irak
archives SPIE.



de ce fait, une série de projets à Moscou-Cheremetchevo, Tachkent, Novossibirsk, etc.
À Abu Dhabi, le DEG réalisa, associé à CGEE-Alsthom et Aéroport de Paris, le « *power-complex* » de l'aéroport. Il intervint ultérieurement dans les domaines électricité et génie climatique sur l'aéroport de Bagdad, projet piloté par les équipes de génie civil du Groupe associé à Fougerolle ainsi que sur l'aéroport du Caire : installation électrique et *hydrant system*.

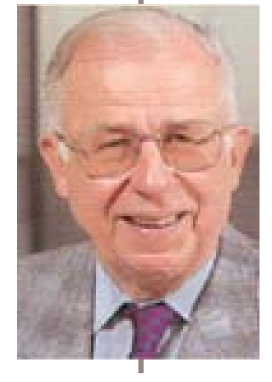
LES MÉTROS

Ce domaine était fondamental pour Spie Batignolles car il permettait de faire jouer sa pluridisciplinarité et ses synergies avec Schneider.

En France, le Département Électricité Générale, historiquement lié au Métro de Paris, eut en permanence une activité importante auprès de la RATP.
Les lancements quasi simultanés des appels d'offres pour les métros de Lyon et de Marseille apportèrent des opportunités majeures mais attirèrent des rivalités internes ! Les activités électriques étaient en effet confrontées au traditionnel problème d'interface entre activités de spécialités et activités régionales. Il fallut trancher. À Lyon, l'opération fut confiée à l'organisation régionale. En revanche, à Marseille, où la société ne disposait pas d'implantations fortes, le DEG fédéra un certain nombre d'entreprises locales qui rejoignirent Spie Batignolles et Jeumont Schneider dans un groupement dont SGTE assurait le pilotage et qui fut déclaré adjudicataire. Le projet fut réalisé à la satisfaction du client, la SOMICA, puisque après le tronçon initial de la ligne 1, il chargea Spie Batignolles des extensions et de l'autre ligne.



Métro de Marseille
© studio Pons.



Claude Coppin

Ce polytechnicien, ingénieur du Génie Maritime, entré en 1971 au moment de l'absorption de Citrem (travaux électriques et mécaniques), prend tout d'abord en charge l'électricité et le nucléaire du Groupe, qu'il développe dans deux axes :

- axe spécialités, avec le Département Électricité Générale, puis avec les activités de projets de la DEN (Division Électricité et Nucléaire)
- axe régional avec les activités régionales électriques de Spie Batignolles, puis avec Spie Trindel qui montera progressivement en puissance.

Claude Coppin a fortement contribué à l'essor de ces activités, transformant ainsi progressivement Spie Batignolles en un groupe à dominante électrique.
Son aptitude à la gestion, à la négociation de contrats et ses capacités stratégiques font qu'après son départ en retraite en 1991, il est rappelé par Didier Pineau-Valencienne pour prendre la présidence en février 1992, au moment où le Groupe traverse les pires difficultés. Il accepte, non sans courage, et reste président de Spie Batignolles jusqu'en 1995.

SCB
Schneider
SPIE
1850
1900
1950
2000

La région PACA offrit ainsi à Spie Batignolles l'opportunité de poursuivre la tradition des grands projets de métros initiée au début du siècle.
À l'étranger, le DEG fut partie prenante – seul ou en association – dans la réalisation des métros de Santiago au Chili, de Rio et de Belo Horizonte au Brésil.
Le groupe Empain-Schneider pouvait traiter dans le domaine ferroviaire d'égal à égal avec son grand rival, la Compagnie Générale d'Électricité. Comme la CGE, il était producteur de matériel roulant et disposait de capacités d'ingénierie et d'installations d'infrastructures caténaires et voies. Mais Spie Batignolles bénéficiait en plus de ses moyens propres pour la réalisation du génie civil qui, dans certaines affaires clés en main, fut intégré dans les projets. Pour maximiser les chances de réussite de l'industrie nationale et bénéficier du plein appui des autorités françaises en matière de soutien politique et de mise à disposition de financements, les deux groupes décidèrent de s'allier. Les années 1970 virent donc la constitution de deux groupements français d'installations de métros à l'exportation, Frameca (voir encadré ci-dessous) et Interinfra, dans lesquels Spie Batignolles jouera un rôle essentiel, soit en direct, soit à travers sa filiale d'ingénierie SGTE.



Métro de Belo Horizonte, Brésil
archives SPIE.

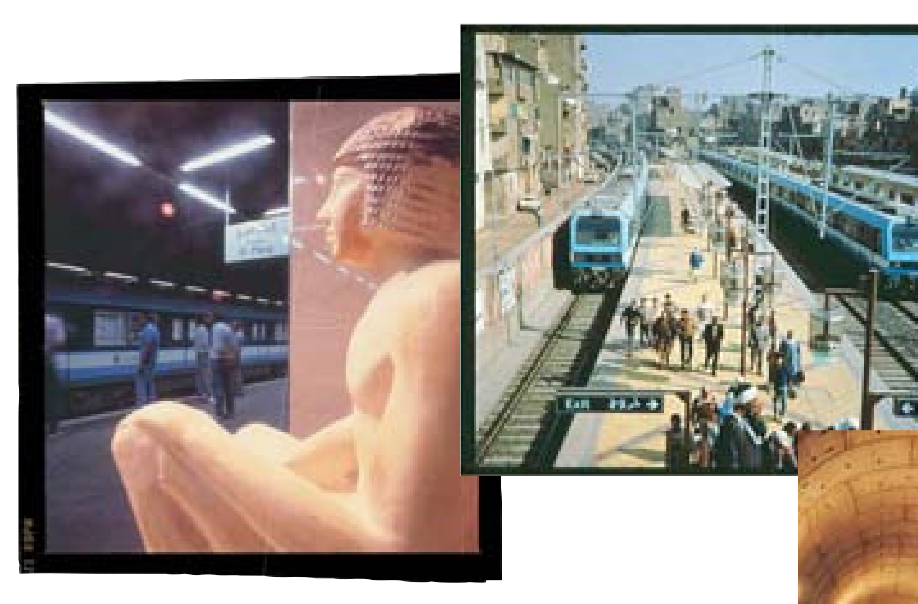
Frameca et le Métro de Caracas

Spie Batignolles et sa filiale ingénierie SGTE ont organisé, en 1976, le groupement FRAMECA [96] qui devait remporter deux années plus tard l'appel d'offres international relatif à la réalisation clés en main du Métro de Caracas. La première tranche fut mise en service en 1983.

La participation de Spie Batignolles incluait le pilotage du groupement français à travers SGTE, ainsi qu'une partie des travaux de voie ferrée et d'électrification.
Au fil des années, FRAMECA a obtenu six contrats relatifs à des extensions qui ont été lancées entre 1985 et 1994, le chiffre d'affaires cumulé de FRAMECA représentant 15,5 milliards de F, dont environ un tiers pour le groupe SPIE. D'autres extensions sont en négociation ou à l'étude.
En dehors du premier contrat, toutes les études d'avant-projet ont été réalisées par la SGTE.
Le Métro de Caracas a d'emblée connu un très grand succès et les Caraqueños se le sont approprié, en faisant un modèle d'ordre, de sécurité et de gestion. La relation entre l'exploitant CAMC et le concepteur-constructeur FRAMECA s'est toujours inscrite dans la continuité au plan humain, ce qui a beaucoup contribué à l'excellence de la relation commerciale constatée pendant plus de 30 ans.

96 - *France Métro Caracas.*

Métro du Caire
Philippe Guignard, © Xipe Totec, archives SPIE.



Le groupement Interinfra, créé dans un second temps, sera adjudicataire de deux grands marchés de métros clés en main avec une forte composante génie civil, au Caire et à Athènes, qui débuteront dans les années 1980.

Dans ces projets de métro, un homme a joué un rôle essentiel, Maurice Cancelloni.

Maurice Cancelloni



Polytechnicien, ingénieur des Ponts et Chaussées, Maurice Cancelloni entre chez Spie Batignolles en 1970. Directement rattaché au président René Berthon, il prend la direction générale ou la présidence de plusieurs sociétés du Groupe telles que CERCI, de 1973 à 1975. Il assure en outre le pilotage complet de grandes opérations en France et à l'international et mène d'importantes négociations, telle celle de la concession des autoroutes alpines (AREA).

Il est directeur général de la SGTE lorsque FRAMECA, qu'elle pilote, signe avec la Compagnie du Métro de Caracas, le contrat de la ligne 1 du métro. Il sut, à cette occasion, fédérer toutes les compétences du Groupe et convaincre son client de traiter globalement l'ensemble de l'opération.

Nommé président de Spie Batignolles Bâtiments et Travaux Publics en 1980, il fut directement impliqué dans la réalisation de très gros projets comme l'aéroport de Bagdad en Irak, le barrage de la Vueltosa au Venezuela ou la raffinerie de Port Harcourt au Nigeria.

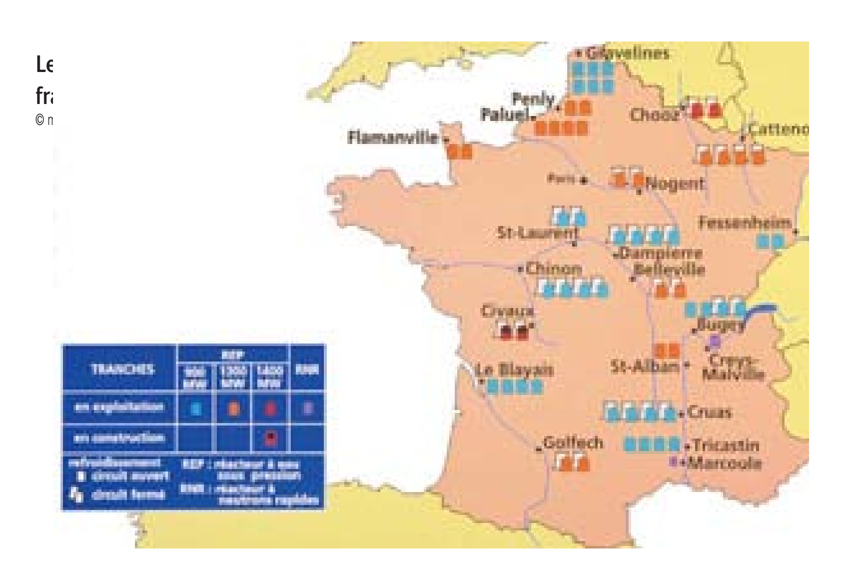
Maurice Cancelloni prit également la présidence de Sogeparc (1982-1985) et celle d'Interinfra (1985-1990). À la fin des années 80, il participa de façon active à l'élaboration de l'accord relatif au litige des centrales nucléaires d'Iran pour le compte du groupement français[97], ce qui permit à Spie Batignolles de libérer d'importantes provisions.

97 - *Framatome, Framateg, Alsthom, SPIE.*

98 - *(en p. 173) On rappelle que Thermatome était une filiale commune à Spie Batignolles, Merlin Gerin et Jeumont Schneider. Elle connaissait, à côté de sa spécialité dans le nucléaire, une forte activité dans le domaine des centrales thermiques : Bouchain, La Maxe, Porcheville et les deux centrales de 600 MW Cordemais et Aramon.*

SCB
Schneider SPIE
1850 1900 1950 2000

LE PROGRAMME NUCLÉAIRE



Le
fr
©

Les investissements français dans le domaine nucléaire permettront, eux aussi, de faire jouer des synergies entre Empain-Schneider et Spie Batignolles, tout en mettant en évidence le caractère pluridisciplinaire de cette dernière qui interviendra dans de nombreux secteurs :

- en génie civil sur certaines centrales,
- sur la totalité des tuyauteries primaires et sur la moitié, environ, des tuyauteries secondaires,
- sur la totalité des contrôles commandes des îlots nucléaires et sur la moitié des installations électriques générales des îlots conventionnels, via Thermatome[98] et le groupement qu'elle pilotait,
- sur une partie des installations électriques diverses (éclairage, bâtiments annexes).


Programme électro-nucléaire français



EDF sut mettre en place une véritable politique de partenariat avec tous les acteurs engagés dans le programme nucléaire, ce qui permit de le mener à bien dans les délais prévus.

LE DÉVELOPPEMENT DANS LES DOMAINES DU PÉTROLE / GAZ ET DE L'INGÉNIERIE

Spie Batignolles avait bénéficié dans les années 60 des grands projets d'exploitations gazières et pétrolières au Sahara et des investissements considérables réalisés dans le domaine des raffineries et de l'industrie pétrochimique. Cependant, en raison de l'évolution politique de l'Algérie et du ralentissement inévitable des grands programmes d'investissements en France, le secteur du pétrole/gaz et l'ingénierie ne pouvaient plus jouer le rôle de moteur de la croissance qui avait été le sien durant la décennie précédente. Dans ces conditions, pour conforter leurs positions dans ces secteurs, les dirigeants de Spie Batignolles n'eurent d'autre choix que de procéder à des acquisitions stratégiques afin d'accélérer le rééquilibrage du portefeuille d'activités vers l'électromécanique et l'entreprise générale. Dans ce cadre, les deux principales opérations furent l'achat de Capag et de Speichim.


Pose de pipeline en Colombie
archives SPIE.



L'Entreprise Moderne de Canalisations Pétrolifères, Aquifères et Gazières, qui devint Capag, était née en 1938 de l'initiative d'un homme, Louis Ducatel, ingénieur animé d'un très grand dynamisme. D'abord vouée à la pose de canalisations pour sociétés de distribution d'eau, de gaz et de pétrole en France, Capag, de plus en plus active sur les chantiers internationaux et dans les grands projets, fut amenée à rechercher l'appui d'un groupe important. C'est ainsi qu'en 1977, Spie Capag, réunissant les compétences de ses deux sociétés d'origine, devenait l'un des leaders mondiaux dans la pose des pipelines.

En 1978, la Société pour l'Équipement des Industries Chimiques, Speichim, ingénieriste de process industriels, principalement présent dans la chimie et l'agrochimie, est acquise par Spie Batignolles à 50,5 %. Le chiffre d'affaires de Speichim s'élève alors à 422 MF. L'activité de la société est en quasi-totalité consacrée à l'exportation : usines d'encre, d'engrais, d'alcools indus-



Le premier choc pétrolier



Le « choc pétrolier » de 1973 incite le gouvernement à équiper la France d'un parc de centrales nucléaires et EDF lance en conséquence la même année un programme dit CP1 de 12 tranches rigoureusement identiques de 900 MW selon la filière PWR dont Empain-Schneider détient la licence, sur les sites de Tricastin, Gravelines et Dampierre.
Ce programme devait être suivi d'un autre programme dit CP2, selon la filière eau bouillante (BWR), que développait la Compagnie Générale d'Électricité (CGE) et dont les deux premières tranches devaient être installées à Chinon. Mais au printemps 1975, Alsthom, filiale de la CGE, qui avait reçu à ce titre commande de huit tranches, réalise son incapacité à tenir ses engagements. La situation est d'autant plus délicate pour la CGE que le CEA signe, le 10 juillet, un mémorandum d'accord avec Creusot-Loire et Framatome prévoyant son entrée dans le capital de cette dernière, et devient de ce fait un allié pour le groupe Empain-Schneider.

Mais c'est compter sans Ambroise Roux, président de la CGE, qui maîtrise mieux que quiconque les arcanes du pouvoir politico-industriel. Ce qui était un échec se transforme en retrait stratégique, avec la bénédiction des pouvoirs publics tout acquis à la défense du champion désigné de la construction électrique et électromécanique en France.

Les acteurs du monde secret du nucléaire français, sans doute férus d'histoire, choisirent la date symbole du 4 août pour régler leurs différends… et se répartir les privilèges.

Dans « *Schneider, l'histoire en force* », Tristan de la Broise et Felix Torres rapportent comment Jacques Dollois, directeur industriel du groupe Empain-Schneider, découvre au hasard d'une visite impromptue, le 2 août 1975, une agitation fébrile dans les couloirs du siège du groupe, à une période où habituellement le silence et le calme sont de rigueur.

Sa surprise est plus grande encore lorsqu'il constate qu'elle est provoquée par les allées et venues des dirigeants de la CGE et de ses filiales tenant un véritable conclave avec leurs homologues de Creusot-Loire, Jeumont Schneider et Framatome. Jacques Dollois parviendra à joindre les dirigeants du groupe non encore prévenus, et notamment ceux de Spie Batignolles, pour les associer aux discussions en cours.



Centrale nucléaire de Chooz
© EDF.

Le programme nucléaire fran
et la nuit du 4 août 1975

Au terme de deux jours et deux nuits d'intenses discussions, un accord sera signé le 4 août 1975 et avalisé par un comité interministériel le 6 août. René Engen, directeur général d'Empain-Schneider, n'était pas présent, Jacques Dollois déclarant ignorer si cette absence était délibérée ou non !
Cet accord sera complété en 1976 par des conventions additionnelles dites « accords du 11 novembre » – lorsqu'on est dans l'histoire, il est important d'y rester. L'ensemble de ces accords, conclus avec la bénédiction de l'État, conduisait à une rationalisation des ressources d'Empain-Schneider et de la CGE et au partage du rôle et des compétences des deux groupes en ce domaine, dans le respect de leurs intérêts respectifs, sans oublier, bien sûr, l'intérêt national, si cher aux fonctionnaires et hommes politiques arbitres de ces grandes manœuvres très caractéristiques de la culture économique française !
Les conséquences de ces accords furent globalement positives pour les sociétés du groupe Empain-Schneider et, il faut le souligner, exceptionnellement bénéfiques pour Thermatome : elle eut la charge, seule, de réaliser la totalité de tous les contrôles commandes des îlots nucléaires des programmes successifs d'EDF (900 MW, 1 300 MW) et des centrales réalisées à l'exportation avec Framatome – Koeberg en Afrique du Sud, Daya Bay et Lingao en Chine, Uljine en Corée du Sud – malgré les multiples tentatives du groupement concurrent (CGEE Alsthom) de remettre en cause cet acquis. Thermatome put ainsi se placer par la suite sur l'important programme de maintenance qui suivit la réalisation.
Les accords complémentaires dans l'hydraulique de novembre 1976 permirent à Thermatome de développer derrière Creusot-Loire Neyrpric et sa filiale brésilienne Mecanica Pesada une forte activité grâce à l'important programme de centrales hydrauliques dans ce pays (Tucurui, Balbina...), et au département Électricité Générale de SPIE de participer à la réalisation des contrôles commandes au sein d'une société commune avec CGEE : Hydroexport.



Centrale nucléaire de Daya Bay, Chine
© G. Liesse.



triels, etc. Elle vient sensiblement renforcer les capacités du Groupe dans les activités « process ». Spie Batignolles, entreprise générale, et Speichim vont pouvoir réaliser des ensembles intégrés. Speichim étendra par la suite ses activités au traitement et l'élimination des effluents industriels. Au travers de cette nouvelle filiale, Spie Batignolles a affirmé sa présence en Chine et en URSS, où elle a accumulé des succès commerciaux pendant plus d'une décennie.



Usine d'alcools gras supérieurs à Oufa, URSS
archives SPIE.

LA GRANDE TRADITION DU GÉNIE CIVIL EXPORT

La volonté de rééquilibrage vers l'électricité, l'électromécanique et l'ingénierie ne conduit cependant pas les dirigeants du Groupe à négliger le secteur essentiel de la construction.

Devenue avec l'absorption de Citra une puissante société de génie civil, Spie Batignolles poursuit donc sa politique de grande exportation, appuyée sur un réseau de filiales et d'implantations locales qu'elle continue à développer.

DES IMPLANTATIONS SANS CESSE PLUS NOMBREUSES

Gresik



Entre 1974 et 1977, Spie Batignolles crée deux filiales au Maroc : Citram, spécialisée dans le génie civil, et Elecam, spécialisée dans les travaux d'électricité et d'adduction d'eau. En 1974 également, le Groupe, qui avait déjà réalisé des ponts en Malaisie, crée BINA Citra. Spie Batignolles s'était implantée un an auparavant en Indonésie : là aussi, les travaux exécutés relevaient, bien sûr, du génie civil – pas moins de six ports et des barrages furent réalisés – mais également des activités d'entreprise générale industrielle, avec l'usine d'engrais de Gresik.

En 1976, la filiale brésilienne de Spie Batignolles, fondée en 1934, absorbe la Guaiba Obras Publicas, donnant naissance à la BGOP dont les activités s'étendent au génie civil, à la route, aux bâtiments



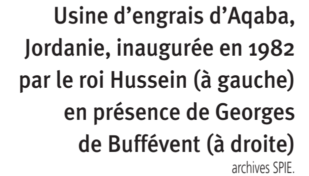


Aqaba









Usine d'engrais d'Aqaba, Jordanie, inaugurée en 1982 par le roi Hussein (à gauche) en présence de Georges de Buffévent (à droite)
archives SPIE.

industriels et à l'électricité (lignes et caténaires). Le Groupe crée également DIT Spie au Venezuela, filiale spécialisée dans le montage électromécanique. Et bien évidemment, comme à toutes les périodes de son histoire, Spie Batignolles va participer, au cours des années 1970, à un grand chantier de génie civil emblématique : le Transgabonais (voir encadré ci-contre).

BILAN ÉCONOMIQUE ET FINANCIER 1968-1982

UN MARCHÉ TRÈS PORTEUR À PARTIR DE 1976

L'inflation élevée de la période donne l'illusion d'une très forte croissance. En fait, celle-ci reste faible de 1968 à 1976, la progression de l'activité provenant essentiellement de l'absorption de Citra en 1972 (voir annexe 19).

La croissance devient vigoureuse à partir de 1976, après la crise pétrolière qui a généré une abondance de pétrodollars. Même si l'on déduit du chiffre d'affaires total celui des principales acquisitions[99], la progression reste très significative : près de 10 % l'an en volume de 1976 à 1982, ce qui confirme le caractère très porteur des marchés de Spie Batignolles durant cette période, principalement à l'exportation, comme le met en évidence l'annexe 20. Le pourcentage d'activité export, voisin de 40 % en 1968, croît jusqu'en 1981 – il atteint alors 64,7 % avec le développement des grands contrats. À cette date, l'international représente près des deux tiers du chiffre d'affaires, les grands chantiers pluridisciplinaires contribuant pour plus d'un quart à l'activité totale au début des années 1980.



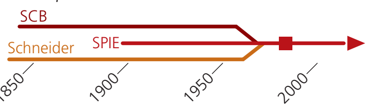
L'annexe 20 montre, en outre, que le rééquilibrage recherché en faveur de l'électricité s'est effectivement matérialisé. La part de ce secteur passe en effet de 30 % au début des années 70 à 44 % au début des années 80.

L'ensemble des activités électromécaniques (électricité, entreprise générale, pétrole-gaz) représente en fin de période près des deux tiers de l'activité.

DES MARGES EN PROGRÈS, MAIS QUI RESTENT MODESTES

Les marges vont d'abord décroître, conséquence de l'intégration de Citra et des difficultés rencontrées sur un contrat en Algérie avec la Sonatrach qui nécessite la constitution de provisions importantes en 1971 et 1972. La rentabilité s'améliore ensuite de façon sensible, portée par la croissance et la conjoncture favorable à l'exportation (cf. annexe 19).

99 - *Incluant Speichim, Capag et Trindel acquise durant l'année charnière 1982, celle où René Berthon cède la présidence à Georges de Buffévent. L'acquisition de Trindel est analysée au chapitre 18.*



Le chemin de fer transgabonais

En présence de monsieur Jacques Chirac, Premier ministre de la République française, le président de la République gabonaise, son Excellence Omar Bongo, a procédé, le 30 septembre 1986, à l'inauguration du deuxième tronçon du Transgabonais et de l'ensemble de la voie ferrée qui, sur une distance de 648 km, relie Libreville, la capitale, à Franceville.

L'aventure du chemin de fer transgabonais a débuté en octobre 1974 et s'est déroulée en deux étapes : 1974-1983 liaison ferroviaire Libreville-Booué, 1983-1986 liaison ferroviaire Booué-Franceville.

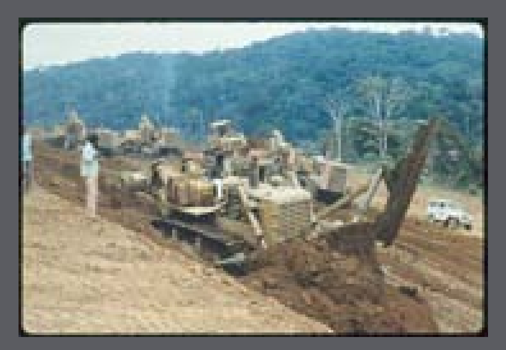
L'œuvre à entreprendre était gigantesque : il s'agissait d'implanter en plein cœur du Gabon (280 000 km², 1 million d'habitants) un chemin de fer à voie normale, capable de supporter des trains minéraliers. Compte tenu du contexte géographique, relief particulièrement accidenté et forêt équatoriale dense, les moyens à mobiliser, tant humains et matériels que financiers, étaient énormes, et la logistique mise en place, du fait de l'étendue et de la mobilité de ce chantier linéaire, était tout à fait exceptionnelle.

Il s'agissait d'abord et avant tout d'un terrassement géant qui rassemblait la plus forte concentration d'engins de chantier au monde conduits par 4 000 ouvriers. Il fallait approvisionner 40 000 personnes par jour sur les bases vie, compte tenu de la présence des familles !

Le chantier fut complètement arrêté lors du choc pétrolier de 1974 et dut par la suite réduire plusieurs fois sa cadence. Malgré ces vicissitudes, le Transgabonais fut terminé à la date prévue.

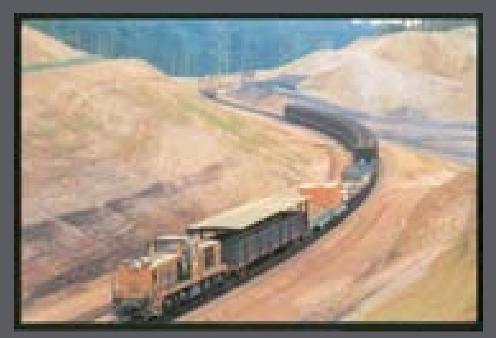
L'ampleur de ces travaux avait justifié la création d'un groupement d'entreprises, Eurotrag, constitué de 19 sociétés européennes, piloté par Spie Batignolles qui assurait aussi la direction des travaux tandis que la société Dragages prenait en charge la direction administrative et financière.

Malgré les difficultés d'adaptation au climat, aux conditions de vie, à l'isolement géographique, des milliers de personnes de nationalités différentes (Gabonais, Français, Italiens, Hollandais, Belges, Allemands, Anglais) ont contribué, dans un esprit d'équipe remarquable, au plein succès de cette réalisation.









Le Transgabonais
archives SPIE.



La progression des marges est surtout significative en fin de période, quand Spie Batignolles commence à engranger les profits de ses grands contrats bénéficiaires et, en particulier, ceux de Koeberg et Sasol en Afrique du Sud. Mais celles-ci, en dépit de leur amélioration, restent modestes et représentent 1,2 % du chiffre d'affaires en 1981. En outre, la rentabilité s'avère insuffisante pour assurer le financement de la croissance. Spie Batignolles dut en effet réaliser quatre augmentations de capital, en 1971, 1975, 1979 et 1982.

UNE STRATÉGIE BIEN MENÉE, MAIS QUI ENGENDRE UNE CERTAINE FRAGILITÉ FINANCIÈRE

René Berthon et son équipe ont réalisé de 1968 à 1982 l'essentiel des objectifs stratégiques qu'ils s'étaient fixés et, en particulier, le rééquilibrage vers l'électromécanique et le développement d'une activité de grands projets pluridisciplinaires. La valeur de la société progressera d'ailleurs de façon spectaculaire durant cette période.
Mais en privilégiant la croissance au détriment des marges, et en axant sa stratégie sur les grands contrats par essence non récurrents, Spie Batignolles s'est rendue quelque peu vulnérable.

PARMI LES RECORDS DE SPIE (cf. annexe 22)

Citra : tunnel du Mont-Blanc (1965)
→ le plus long tunnel routier sans puits de ventilation (11,6 km).

Spie Batignolles : route du littoral, île de la Réunion (1975)
→ le plus long mur de soutènement en terre armée (11 km)
→ la plus importante surface de mur de soutènement en terre armée (75 000 m²).

Spie Batignolles : voie ferrée Sishen-Saldanha, Afrique du Sud (1976)
→ la plus importante longueur de voie ferrée posée en un jour (6 458 m).

Spie Batignolles : aménagement hydraulique Arc-Isère (1978)
→ la plus grande galerie de chute d'eau (19 000 m en 5,80 m de diamètre) pour une aussi forte section.

Spie Batignolles : ligne 500 kV de Salto Grande en Uruguay (1983)
→ déroulage sous tension mécanique

Spie Capag : Riyad, Arabie Saoudite (1982)
→ la plus puissante installation de pompage pour une canalisation d'eau potable (430 MW et 830 000 m³/jour).

La crise pétrolière de 1973

Le 6 octobre 1973, jour de la fête juive du Kippour et en plein mois de ramadan, le président égyptien Anouar Al Sadate déclenche une offensive armée contre Israël. Ses blindés traversent le Canal de Suez, percent les lignes israéliennes et ses troupes pénètrent profondément dans le Sinaï, tandis qu'au nord les Syriens avancent de plusieurs kilomètres sur le plateau du Golan. Mais les généraux israéliens vont bientôt réagir et lancer une contre-attaque victorieuse.

Depuis plusieurs années déjà, les pays exportateurs de pétrole regroupés au sein de l'OPEP cherchaient à imposer une hausse du prix du baril aux grandes compagnies internationales. Le succès militaire israélien va jouer un rôle de catalyseur sur la politique de l'OPEP. Elle décide, sous la pression des pays arabes, d'utiliser l'arme du pétrole pour frapper les économies occidentales et récupérer une part beaucoup plus importante de la manne pétrolière.

Dès le 18 octobre 1973 elle double les prix et réduit de 5 % la production. Le prix du « Saudi Arab light » va passer de 2,6 US $ en septembre 1973 à 11,7 US $ en mars 1974. Il se stabilise à ce niveau pendant 5 ans, puis s'envole à nouveau du fait de la révolution iranienne et de la guerre Irak/Iran qui provoquent une forte réduction des exportations de ces deux pays. Le prix du baril dépassera 35 US $ en 1981 et restera proche de 30 US $ pendant 5 ans.

On peut mesurer l'importance des conséquences financières de cette crise pétrolière. Par rapport au début de la décennie 1970, c'est un flux supplémentaire de 200 milliards de dollars par an qui vient alimenter les caisses des pays de l'OPEP au début des années 80. De tels transferts ne pouvaient évidemment pas être absorbés aisément par les pays industrialisés. Ils provoquèrent un net ralentissement de leurs économies – avec une régression de la production industrielle en 1974 – ainsi qu'une forte augmentation du chômage et de l'inflation.

Les pays industrialisés réagirent en mettant sur pied des politiques visant à réduire la consommation de pétrole, tout en recherchant des sources alternatives d'énergie – c'est dans ce contexte que fut lancé le programme français de construction de centrales nucléaires. Ils s'engagèrent par ailleurs dans un vigoureux effort d'exportation d'équipements et de services vers les pays producteurs de pétrole. Les banques recyclèrent une part non négligeable des excédents financiers disponibles vers les pays en voie de développement.

Spie Batignolles, si elle souffrit de la conjoncture économique morose sur son marché intérieur, bénéficia en revanche de la position du groupe Schneider dans le domaine nucléaire, et sut se développer avec détermination sur les nouveaux marchés de l'exportation.

Mais le second choc pétrolier du début des années 80 finit par créer une situation de crise généralisée dans l'économie mondiale. Celle-ci se doubla d'une crise financière, des capitaux considérables ayant été investis à mauvais escient dans des projets non rentables. Les pays emprunteurs se trouvèrent ainsi placés dans une situation de banqueroute financière.

Dans ce contexte les prix du baril s'effondrèrent en 1987 et les grands marchés internationaux accessibles aux entreprises européennes de construction se tarirent.



« But the decline of Rome was the natural and inevitable effect of immoderate greatness. »

E. Gibbon, *The Decline and Fall of the Roman Empire*



Schéma simplifié du contrôle du groupe Empain-Schneider
source : *Schneider, l'histoire en force.*

NAÎTRE ET RENAÎTRE ■ 17

LA CHUTE DE LA MAISON EMPAIN… GRANDEUR ET DÉCADENCE AU CREUSOT…

LA CHUTE DE LA MAISON EMPAIN

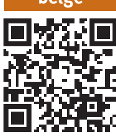
Le baron Jean, fils du général baron Édouard, fondateur du groupe, n'eut pas la tâche facile lorsqu'il prit le pouvoir en 1929. Confronté à la crise, puis à la guerre, il parvint néanmoins à maintenir l'unité du groupe en le réorganisant et en le restructurant autour du holding Électrorail.

Mais l'empire des barons belges, constitué au hasard des initiatives souvent géniales de son fondateur, était à vrai dire quelque peu hétéroclite dans ses implantations et dans ses activités. De Charleroi à Léopoldville en passant par Paris et Héliopolis en Égypte, de la mécanique à l'électricité et aux mines en passant par la production d'énergie, les concessions de transport urbain et l'immobilier, il manquait d'unité et de principes directeurs dans son architecture. Lorsque le baron Jean disparaît prématurément en 1946, son fils Édouard-Jean, successeur désigné, n'a que 9 ans. C'est donc au baron Édouard, neveu du fondateur, qu'un conseil de gérance confie la présidence du groupe. Il confortera son pouvoir en épousant la veuve du baron Jean [100].

Dès sa prise de pouvoir, le baron Édouard est confronté à de graves problèmes. La guerre a fortement affecté la rentabilité du groupe et, dès 1946, les activités de production d'électricité en France et le métro de Paris sont nationalisés. L'un des atouts majeurs du groupe disparaît donc, car l'intégration verticale (fabrication d'équipements, ingénierie, installation, exploitation) constituait un point fort pour Empain et lui avait permis de mieux résister à la crise des années 30. En 1956, Nasser séquestre, après l'affaire de Suez, les avoirs belges en Égypte. En 1960, le Congo belge accède à l'indépendance. Des pans entiers du groupe sont perdus et, avec eux, les bénéfices récurrents qu'ils dégageaient. Le groupe Empain se recentre alors sur la France, avec notamment ses fleurons SPIE et Jeumont. Mais il ne parviendra pas à reconstituer son potentiel bénéficiaire. Les activités belges, et notamment les Ateliers de Constructions Électriques de Charleroi (ACEC), s'épuisent dans des







100 - *Voir annexe 11, généalogie simplifiée de la famille Empain.*

projets de développement très coûteux et risqués qui dépassent leurs capacités réelles. Des pertes apparaissent et la rentabilité baisse. Les membres de la famille continuent, néanmoins, à gérer leurs rapports selon des procédures royales en élaborant des « conventions » qui portent les noms de leur lieu de signature !

Ainsi, le « jeune » baron Édouard-Jean évince le « vieux » baron Édouard en 1967 en application d'une de ces conventions, celle dite « de Neuilly ». Les dirigeants belges du groupe qui s'inquiétaient, en effet, de l'immobilisme grandissant du président, poussèrent alors le jeune héritier à prendre le pouvoir. Ses initiatives et son affrontement avec Schneider et les autorités françaises provoquèrent des mouvements salutaires organisationnels et stratégiques. Il sut faire preuve de patience, attendant son heure, pour faire basculer les alliances au sein du conseil d'administration de Schneider. Mais cette habile manœuvre, qui lui permit de prendre le pouvoir et donna au monde extérieur l'illusion que la puissance des Empain était intacte, fut, en fait, le dernier mouvement offensif du groupe. Le jeune baron ne sut ou ne put ultérieurement exercer le pouvoir. La maison Empain, financièrement affaiblie, s'avérait en effet incapable de mobiliser les fonds nécessaires à la conduite d'affaires industrielles d'envergure.
Son organigramme juridico-financier, d'une incroyable complexité, permettait à ses actionnaires ultimes, en l'occurrence les barons Édouard-Jean et Édouard, de maintenir leur pouvoir en engageant un minimum de capitaux. Schneider et Spie Batignolles y figuraient comme des filiales de énième rang, noyées au milieu d'une kyrielle de sociétés. Mais l'opacité du dispositif de contrôle actionnarial constituait évidemment un obstacle rédhibitoire à la recherche de capitaux frais.

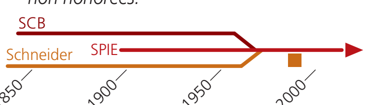
L'extrême variété des activités du groupe – illustrée par le diagramme de la page 185 – lui donnait le caractère d'un conglomérat aux orientations stratégiques confuses. La fragilité qui en résultait était encore accentuée par l'existence d'arrangements peu satisfaisants auxquels ses dirigeants avaient dû se résoudre au fil du temps. Ainsi, en 1969, Édouard-Jean Empain avait accepté un contrôle 50/50 du nouvel ensemble sidérurgique issu du rapprochement, sur l'initiative des pouvoirs publics, de la SFAC (groupe Schneider) et de CAFL (contrôlé par le holding Marine-Firminy appartenant aux de Wendel). Ce partage du pouvoir avec une direction générale bicéphale était à l'évidence inefficace. Empain-Schneider tenta de rompre l'équilibre en lançant une offensive boursière en 1973-74. Mais celle-ci échoua.

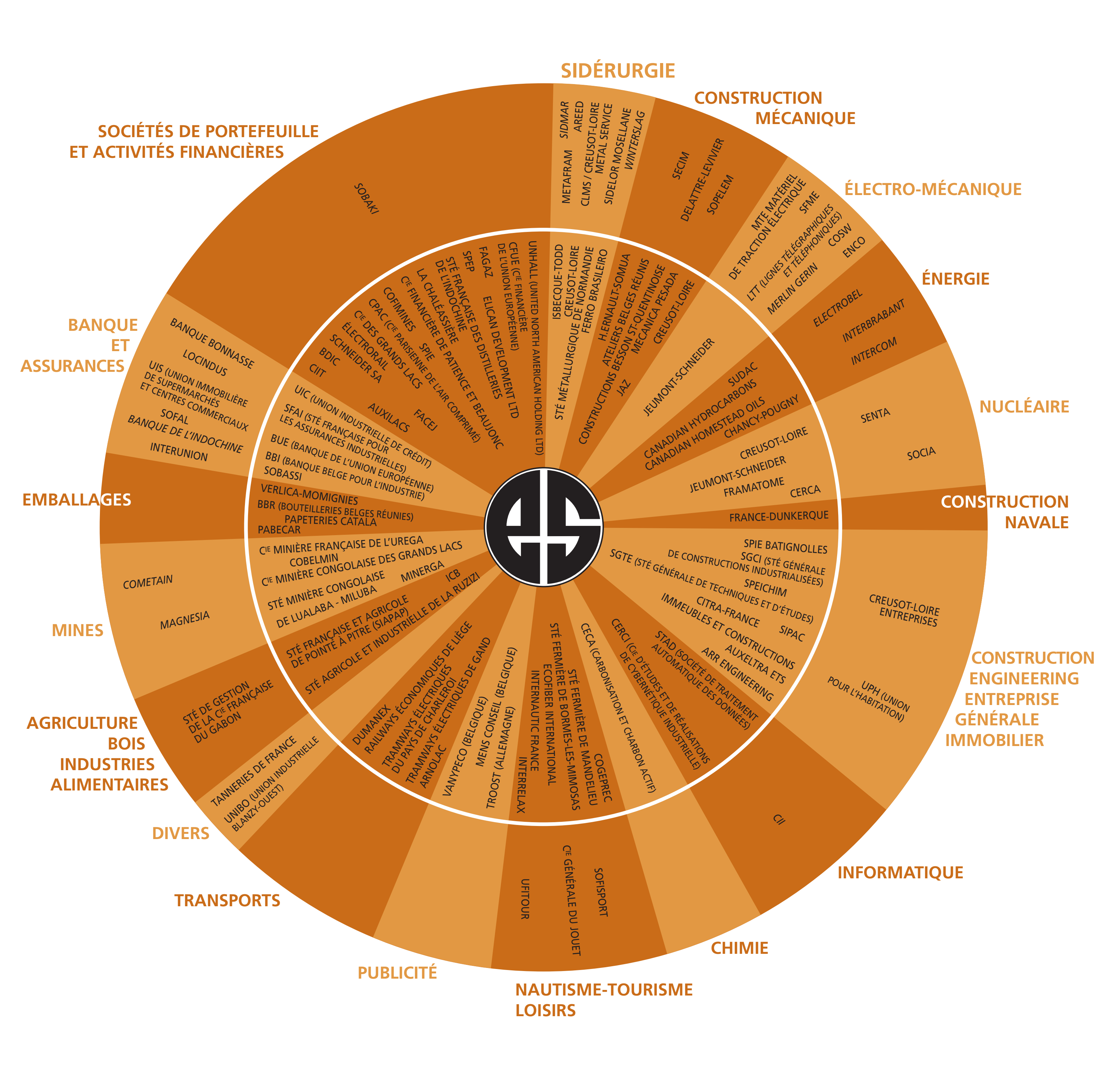
La fin est proche… Plus intéressés par les jeux financiers, ventes et achats de participations, que par la gestion quotidienne des actifs industriels, les « maires du palais » laissent « l'empire » se féodaliser. Tout n'est pas négatif au demeurant. Spie Batignolles réalise des performances honorables. Merlin Gerin est à la veille d'une étonnante aventure industrielle. La réussite de Framatome est unanimement saluée et reconnue. Mais dans les secteurs de la sidérurgie, de la métallurgie et de la mécanique, les pertes structurelles se creusent...

Édouard-Jean Empain s'adonne désormais à d'autres formes de jeu, qui le conduiront à quitter la rubrique financière des journaux pour entrer dans celle des faits divers[101]. Dérive d'un homme, dérive d'un groupe... La valeur boursière s'effondre. En 1981, un groupe d'investisseurs composé principalement de Paribas et d'AXA rachète à Édouard-Jean Empain sa participation dans le groupe pour quelques dizaines de millions de francs et l'évince de la direction. Il charge Didier Pineau-Valencienne d'une mission écrasante : redresser le groupe et le relancer. Vaste programme, qui donnera lieu à un remarquable mouvement stratégique aboutissant à la création d'un groupe leader mondial dans le domaine du matériel électrique basse tension. Mais avant d'en arriver là, Didier Pineau-Valencienne devra d'abord s'intéresser à « l'homme malade » du groupe Schneider, Creusot-Loire.



101 - *Édouard-Jean Empain fut enlevé et séquestré suite à des dettes de jeu non honorées.*





Principaux intérêts du groupe Empain-Schneider :

- au centre : sociétés gérées ou co-gérées
- à l'extérieur : sociétés dans lesquelles le groupe partage une influence importante ou filiales gérées par une participation co-gérée
- en italique : participation importante

GRANDEUR ET DÉCADENCE AU CREUSOT

Quand Didier Pineau-Valencienne ouvrit le dossier Creusot-Loire, il s'attendait à une situation grave... Il la trouva désespérée. Le plus surprenant sans doute était la myopie collective, pour ne pas dire l'aveuglement de l'équipe dirigeante qui, plutôt que de remettre en cause ses dogmes, ses habitudes et ses privilèges, marchait sereinement vers le désastre, indifférente aux évolutions économiques et à la dure réalité des chiffres. Elle avait trouvé un moyen très efficace pour y échapper : ne pas les connaître, et un autre tout aussi simple : les nier, quand il lui fallait néanmoins y faire face. Didier Pineau-Valencienne, dans ses souvenirs, cite une anecdote édifiante à cet égard. Lorsque Creusot-Loire dégagea en 1981 un résultat positif de 41 millions de F après 4 années de déficit, Philippe Boulin, son directeur général, fit paraître un article dans *Valeurs Actuelles* dont le titre était « Creusot-Loire redressé ». Mais il oublia de souligner deux points essentiels : le résultat positif provenait en fait d'un profit exceptionnel sur un apport d'actif pour 334 millions de F et de la prise en compte des premiers bénéfices significatifs de Framatome (374 millions de F en 1981 contre 16 millions de F en 1980). Or, Schneider, compte tenu de la structure du capital de Framatome, n'avait pas le contrôle de l'emploi des bénéfices de cette société.

En réalité, la crise était profonde et irréversible dans les secteurs en déclin, avec des volumes en baisse et des marges qui s'effondraient... Les diagnostics se multiplient et confirment, hélas, les impressions premières : la situation est dramatique ; les restructurations industrielles à engager et les besoins de financement qu'elles nécessitent sont considérables. Dans un contexte où la quasi-totalité des dirigeants de Creusot-Loire s'étaient voilé la face devant l'ampleur du désastre imminent, la révélation des problèmes dans toute leur étendue ne pouvait qu'engendrer conflits et malentendus. Philippe Boulin doit démissionner, « l'establishment » industriel proteste puis cherche à investir la place, les pouvoirs publics ne savent plus qui croire ni à quel saint se vouer. La négociation qui sera menée pendant plus d'un an peut paraître quelque peu surprenante avec le recul du temps et les motivations des décideurs politiques bien incertaines et difficiles à appréhender. Ce qui est certain, en revanche, c'est que l'histoire de Creusot-Loire se termina tristement par une liquidation de biens.





CHRONOLOGIE DE L'AFFAIRE CREUSOT-LOIRE

> 1981	**avril**	Remise du premier audit Arthur Andersen. Premières craintes sur la santé de Creusot-Loire.
> 1982	**avril**	Forte dégradation des comptes de Creusot-Loire, annonce du sinistre de Phoenix Steel aux États-Unis.
	14 juin	Philippe Boulin est nommé président de Creusot-Loire.
	septembre	Olivier Bès de Berc est nommé administrateur directeur général de Creusot-Loire.
	novembre	Remise du second audit Arthur Andersen.
	décembre	Philippe Boulin abandonne la présidence de Creusot-Loire.
> 1983	**1er janvier**	Le nouveau président de Creusot-Loire, Didier Pineau-Valencienne, entame l'inventaire économique approfondi de l'entreprise.
	6 janvier	Remise du rapport de Bossard Consultants.
	janvier/février	« Mise à plat » de Creusot-Loire, qui fait apparaître une forte détérioration des comptes de l'entreprise mettant en cause son équilibre structurel de financement.
	22 mars	Première des notes et des courriers alertant les pouvoirs publics sur les problèmes de fond de Creusot-Loire, qui l'amènent au bord du dépôt de bilan.

SCB
Schneider
SPIE
1850 1900 1950 2000

	3 juin	Engagement du Premier ministre, Pierre Mauroy, suivi le 8 juin par une lettre de Laurent Fabius, ministre de l'Industrie : les discussions et réunions de travail pour sauver Creusot-Loire débutent.
	7 et 23 août	Schneider avance un plan de financement de Creusot-Loire, estimé à près de 7 milliards de F, fournis pour moitié par le groupe, pour moitié par les banques et les pouvoirs publics.
	septembre	Les banques rejettent, à l'instigation de la direction du Trésor et du ministère de l'Industrie, le plan de financement élaboré par Schneider.
	30 septembre	Lettre de Pierre Mauroy fixant un nouveau cadre de discussions du point de vue des pouvoirs publics.
	9/10 novembre	Discussions avec les pouvoirs publics prévoyant le transfert des activités sidérurgiques, quelques cessions d'actifs de Creusot-Loire et une série de prêts bancaires jugés insatisfaisants par Schneider.
	fin novembre	Schneider confie à Roger Schulz mission d'établir un plan de sauvetage réaliste de Creusot-Loire.
> 1984	**22 mars**	Remise du rapport Schulz, dit « plan de restructuration industrielle » (dont Louis Schweitzer, directeur de cabinet de Laurent Fabius, a reçu les conclusions dès le 15 février).
	25 avril	Demande de suspension provisoire des poursuites (SPP) auprès du Tribunal de commerce de Paris.
	14 mai	Acceptation de la SPP et désignation de deux conseillers, MM. Gonon et Charpentier, chargés d'aider Creusot-Loire à élaborer un plan de redressement.
	22 mai	Les deux conseillers formulent des propositions, acceptées par Creusot-Loire le lendemain, mais rejetées par les pouvoirs publics.
	31 mai/1er juin	Rencontres entre Jean Peyrelevade, Gérard Worms et Jean Deflassieux ; le premier propose, au nom du groupe Suez, une prise de contrôle à 51 % du groupe Empain-Schneider.
	8 juin	Réunion des grandes banques de la Place afin d'étudier les modalités d'une prise de contrôle de Jeumont-Industrie.
	13 juin	Demande de conversion de la SPP en règlement judiciaire.
	24 juin	Les pouvoirs publics, représentés par Louis Schweitzer, avancent un nouveau protocole d'accord, en 12 points, incluant la prise de contrôle de Creusot-Loire et de Schneider par des banques nationalisées et des prises de participation dans Jeumont-Schneider, Merlin Gerin et Spie Batignolles, accepté par Didier Pineau-Valencienne.
	27 juin	Le Tribunal de commerce examine la proposition de prise de contrôle du groupe Empain-Schneider faite le 24 juin.
	28 juin	10 h - 13 h10 : mise au point définitive d'un accord dans les bureaux du président du Tribunal de commerce, Jacques Bon, en présence de René Berthon, Didier Pineau-Valencienne, Jacques Dechin et Louis Schweitzer. 16 h : envoi comme prévu d'un projet de protocole par Didier Pineau-Valencienne à Louis Schweitzer. 17 h : Louis Schweitzer demande, par téléphone, des modifications de détail qui sont acceptées. 19 h 45 : Louis Schweitzer indique, au téléphone, qu'il n'y a pas eu de rencontre ce jour-là. 20 h : intervention du ministre de l'Industrie, Laurent Fabius,

		sur Antenne 2, qui annonce et justifie, ou tente de le faire, la fin des négociations menées depuis plus d'un an. Arrêt de mort pour Creusot-Loire. Il appartient, désormais, au Tribunal de commerce d'en organiser la liquidation.
	19 juillet	Le conseil d'administration de Creusot-Loire donne sa démission ; un administrateur provisoire, Maître Hubert Lafont, sera nommé le 26 juillet.
	12 décembre	Le Tribunal de commerce prononce la liquidation des biens de Creusot-Loire.
	13 décembre	Lancement d'une enquête préliminaire par le Tribunal de commerce de Paris sur la qualité de « dirigeants de fait » des dirigeants de Schneider et de la Compagnie financière de Creusot-Loire. Un collège d'experts composé de Bernard Tricot, Félix Thorin et Paul Didier est nommé.
> 1985	**4 janvier**	Transaction entre Creusot-Loire et Framatome qui rachète sa créance sur la première pour 805 millions de F.
> 1986	**10 juin**	Remise du « rapport Tricot » composé de 361 pages et de 400 pages d'annexes.
	24 juillet	Sur la base des conclusions, le Tribunal de commerce de Paris rejette la demande en qualification de « dirigeants de fait » introduite fin 1984. « L'affaire Creusot-Loire » est close.



Crise de la sidérurgie, manifestation des syndicats

LA SOLITUDE DE SPIE BATIGNOLLES

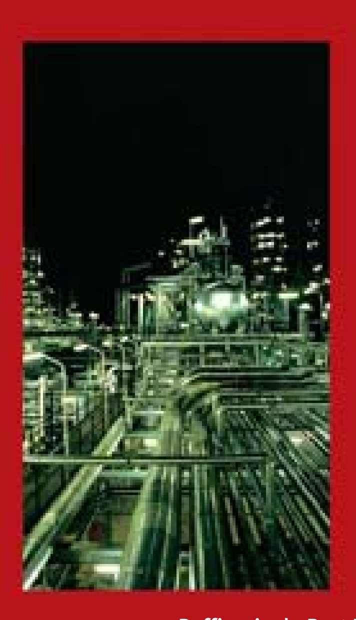
La restructuration industrielle et financière d'Empain-Schneider entamée en 1981 par Didier Pineau-Valenciennes va se poursuivre pendant plusieurs années. Le groupe, recapitalisé par ses nouveaux actionnaires, prend le nom de Schneider. Spie Batignolles est une de ses filiales. Celle-ci, toujours cotée en bourse, reste contrôlée majoritairement par Schneider.

La liquidation de Creusot-Loire se traduit pour Schneider par le départ immédiat de Framatome, qui en était la filiale. Celle-ci recompose son actionnariat, dans lequel on retrouvera l'État et la Compagnie Générale d'Électricité (CGE).
Peu après, il apparaît clairement que Jeumont-Schneider ne sera pas en mesure de survivre à la disparition de sa société sœur, Creusot-Loire. Seule, elle n'a plus en effet la taille critique pour mener une politique efficace à l'échelon mondial dans ses domaines traditionnels du ferroviaire et de l'énergie. Ces activités seront vendues par « appartements », pour l'essentiel à Alsthom.

Pour Spie Batignolles, les conséquences de ces évolutions furent considérables. L'idée d'une stratégie intégrée dans les domaines de l'énergie nucléaire et du transport ferroviaire perdait son sens et Spie Batignolles se retrouvait très affaibli face à ses concurrents et partenaires du groupe Alsthom, devenu hégémonique. Bien sûr, les dirigeants de Schneider continuaient à inclure, dans la définition du profil du groupe, les activités d'entreprise et s'enorgueillissaient, le cas échéant, des réalisations prestigieuses de leur filiale. Mais chacun, dans les équipes de Spie Batignolles, ressentait le caractère artificiel de cette situation : le fossé culturel et l'écart entre les préoccupations opérationnelles grandissaient de manière irréversible. La séparation à venir était écrite sur le « grand rouleau ». La crise qui secoua Spie Batignolles au début de la décennie 1990 en hâta le déroulement.

« Bâtir des châteaux en Espagne ne coûte rien, mais leur destruction est très coûteuse. »

François Mauriac



Raffinerie de Port Harcourt, Nigeria
archives SPIE.

NAÎTRE ET RENAÎTRE ■ 18

« NOTRE CHANTIER : LE MONDE »

LES ANNÉES 1980

Les années 80 furent marquées à la fois par de grands desseins et par de grandes désillusions. Le slogan « Notre chantier : le monde », qui fut adopté à cette époque, illustre bien ce que fut alors le projet d'entreprise de Spie Batignolles. Le pari était de se différencier des concurrents grâce à la multiplicité des compétences apportées aux clients – pluridisciplinarité – et par la capacité à gérer des grands projets dans toutes les régions du monde et dans des environnements parfois difficiles voire hostiles.

Portée par une conjoncture favorable et forte de l'appui de Schneider, sa société mère, Spie Batignolles va, à la fin des années 70 et au début des années 80, décrocher de très gros contrats sur tous les continents.

L'AVENTURE DES GRANDS CONTRATS PLURIDISCIPLINAIRES

René Berthon et Paul Royer abandonnent la direction générale du Groupe en 1982, Georges de Buffévent devenant président-directeur général de Spie Batignolles. Sans apporter de modification fondamentale à l'organisation du Groupe, il la clarifie autour de quatre grands pôles : Direction du génie civil, Direction électricité, Direction ingénierie et entreprises générales, Direction pétrole et canalisations. Son évolution jusqu'en 1991 est retracée en annexe 21.

Georges de Buffévent poursuit la mise en œuvre de la stratégie imaginée par René Berthon et les dirigeants d'Empain-Schneider qui fut, dans un premier temps, couronnée de succès et permit la réalisation d'une série de très grands contrats pluridisciplinaires : centrales nucléaires, barrages,

Georges de Buffévent



Georges de Buffévent, polytechnicien et ingénieur des Ponts et Chaussées, a 44 ans lorsqu'il prend la présidence de Spie Batignolles en 1982, succédant à René Berthon. Précédemment directeur général de Spie Capag (1977-1982), il a ainsi acquis l'expérience des grands chantiers internationaux.

Sans remettre en cause l'organisation, il accentue néanmoins la décentralisation de la gestion des unités opérationnelles afin de les rendre plus réactives.

Mais ces mesures s'avèreront insuffisantes face à la mutation des marchés, affectés par l'insolvabilité croissante des pays en voie de développement et par l'apparition de nouveaux concurrents locaux sur tous les continents.

Dans ce contexte peu favorable, l'activité export va régresser, entraînant des pertes significatives de chiffre d'affaires.

Pour les compenser, Georges de Buffévent va poursuivre le développement des activités électriques déjà entamé par son prédécesseur et engager une politique active de diversification.

Le secteur électrique va répondre aux attentes : en prospérant tout au long des années 1980, il contribuera à renforcer et à consolider le Groupe. L'entrée dans la promotion immobilière et de loisirs, et certaines acquisitions étrangères telle Comstock aux États-Unis, se révèleront en revanche être des initiatives malheureuses.

La situation financière de Spie Batignolles, par ailleurs affaiblie sous le poids de quelques litiges importants sur de grands contrats, va donc se dégrader fortement à la fin de la décennie, ce qui entraînera son départ de la présidence en 1992.

C'est Georges de Buffévent qui a fait le choix dans les années 80 de réunir sur le Parc Saint-Christophe, à Cergy-Pontoise, toutes les équipes du holding et des sièges des filiales de Spie Batignolles. Ce site, dont le caractère prestigieux est unanimement reconnu, a indubitablement contribué à renforcer l'image du groupe.



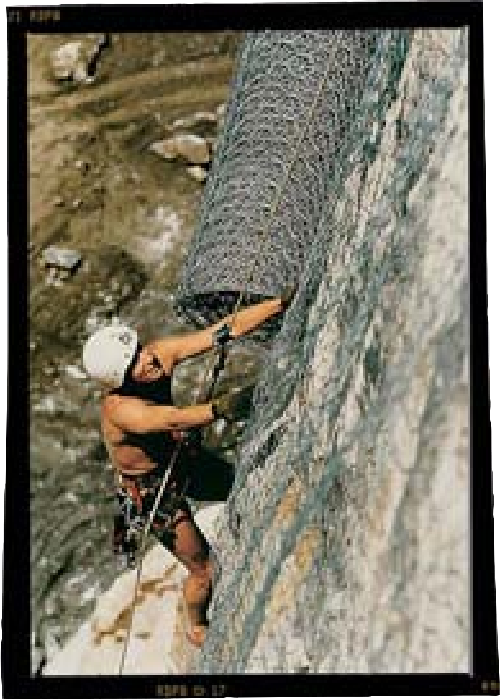
métros et voies ferrées, aéroports, usines d'engrais, usines chimiques, lignes et postes, oléoducs et gazoducs, ensembles tertiaires… L'éclectisme de Spie Batignolles est éclatant et la liste de ses références impressionne par la taille et la complexité des projets, par leur caractère prestigieux, par le nombre de pays concernés. Le Groupe avait su développer une culture originale, creuset de disciplines et de compétences très variées, qu'il parvenait à concilier en dépit de leur diversité et des conflits d'intérêt inévitables qu'engendrait leur cohabitation.

Les premières expériences remontaient aux années 60, fruits de la coopération de SPIE et Bechtel dans les raffineries et ensembles pétrochimiques. Cette culture pluridisciplinaire s'était ensuite renforcée et enrichie avec la constitution de Spie Batignolles, et les apports des sociétés sœurs du groupe Empain-Schneider dans les domaines de l'énergie et des transports ferroviaires. Elle atteint son apogée au début des années 80, portée par la vague d'investissements qu'avaient généré les



flots de pétrodollars après les hausses massives du prix du baril imposées par les pays producteurs de pétrole, quelques années plus tôt. Les commerçants et ingénieurs de l'entreprise parcouraient le monde entier pour détecter et négocier de grands contrats. Les compétences techniques de Spie Batignolles et sa capacité à manager de grands projets étaient unanimement appréciées et reconnues. Le Groupe put ainsi bâtir une très forte image d'entreprise pluridisciplinaire à rayonnement international.

Pose d'un pipeline dans la Seine, Paris
archives SPIE.



LES GRANDS CONTRATS

(cf. annexe 22)

- Adduction d'eau de Bagdad (BWSA) en Irak
- Centrale nucléaire de Koeberg en Afrique du Sud
- Raffinerie de Port Harcourt au Nigeria
- Barrage de la Vueltosa au Venezuela
- Barrage du Guavio en Colombie
- Usines d'engrais de l'OCP au Maroc
- Usine de liquéfaction de charbon Sasol en Afrique du Sud
- Gazoduc HBJ en Inde
- Métro de Caracas au Venezuela
- Barrage de Turkwel au Kenya
- Chemin de fer Transgabonais
- Le programme nucléaire civil français
- Les caténaires du TGV
- Usine Pechiney à Dunkerque
- Alimentation en eau de Riyad (RWTS) en Arabie Saoudite
- Métro du Caire en Égypte
- Usine d'engrais de Gresik en Indonésie
- Aéroport de Bagdad en Irak
- Port phosphatier Jorf-Lasfar au Maroc
- Tunnel sous la Manche (voir encadré p. 196 à 199)



Des grands contrats



Barrage du Guavio, Colombie
archives SPIE.





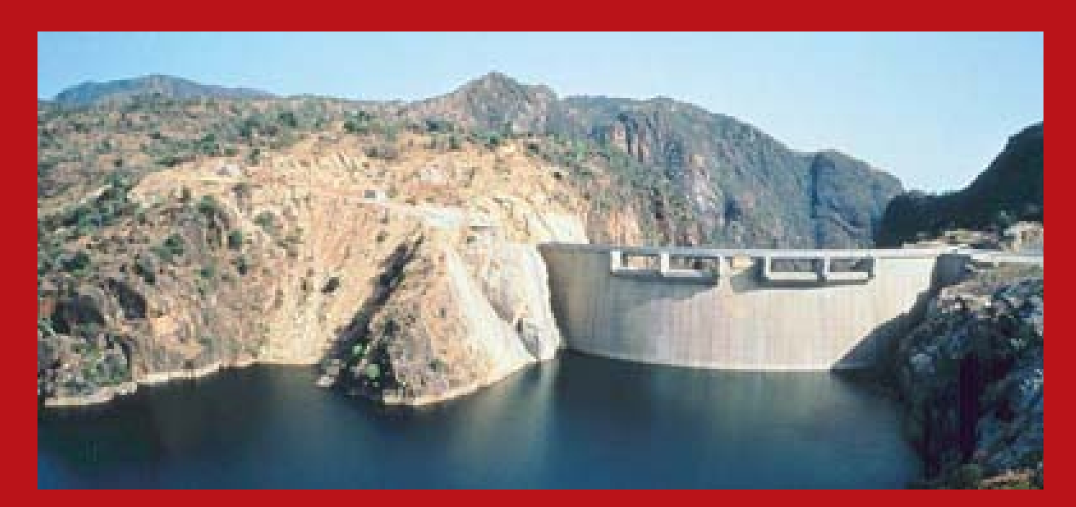
Alimentation en eau de Riyad, Arabie Saoudite
archives SPIE.



TGV Atlantique
SNCF.



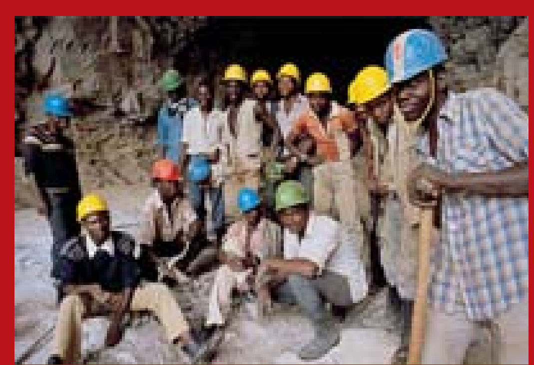
Usine d'engrais de Grésik, Indonésie
archives SPIE.

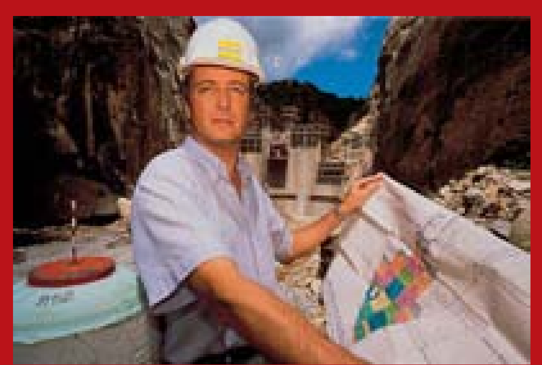


Barrage de Turkwel, Kenya
archives SPIE.









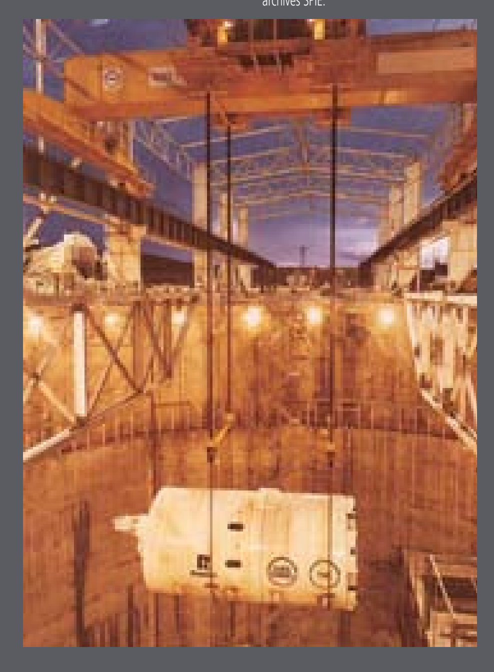


Centrale nucléaire de Koeberg, Afrique du Sud
archives SPIE.

Le tunnel sous la Manche, « le chantier du siècle »

Le chantier le plus emblématique de la période est, sans nul doute, le tunnel sous la Manche (1984-1994), pour lequel Spie Batignolles joua un rôle éminent en tant que promoteur, concepteur et constructeur.

Descente du tunnelier dans le puits de Sangatte, France
archives SPIE.



Par sa dimension et sa complexité, le projet du tunnel sous la Manche est un chantier exceptionnel qui accumule records et innovations : il est le plus long tunnel sous-marin jamais percé – 50 km dont 38 sous la mer sans accès intermédiaire – avec 11 tunneliers mis en service en un an environ, 150 km de tunnels forés en trois ans et demi [102], et une précision de percement de l'ordre du centimètre.

Maintes fois étudié et abandonné – la dernière tentative datant de 1975 – le projet va renaître au début des années 1980. Dès 1979, Spie Batignolles et le britannique Costain Civil Engineering organisent dans le cadre de l'European Channel Tunnel Group (ECTG) un groupe de travail qui examine différentes hypothèses de tunnels ferroviaires entièrement financés par des fonds privés. L'année suivante, le Crédit Lyonnais et la National Westminster publient un rapport validant la possibilité d'un tel mode de financement.

L'idée progresse et les politiques s'en emparent, le sommet franco-britannique de septembre 1981, qui réunit François Mitterrand et Margaret Thatcher, relançant officiellement le projet de réalisation d'un lien fixe transmanche. Quelque temps plus tard, le 30 novembre 1984, un nouveau sommet l'entérine de façon définitive sur la base d'un financement entièrement privé, le Premier ministre anglais, fidèle à ses convictions, se montrant intraitable à ce sujet.

Un concours est ouvert et les offres des groupements concurrents, déposées en octobre 1985, sont examinées par un comité d'évaluation présidé pour la France par Raoul Rudeau, ingénieur général des Ponts et Chaussées. Chez Spie Batignolles, le dossier a été confié à la direction des Études, avec un important budget de recherches. Jean Renault, qui en assume la responsabilité, va jouer un rôle de toute première importance dans la conception du projet et dans l'animation du groupement auquel participe Spie Batignolles. Celui-ci comprend, du côté français, les trois promoteurs initiaux, Spie Batignolles, Bouygues et Dumez qui détiendront 22 % chacun, et deux partenaires venus les rejoindre, la SAE et la SGE, qui se par-



Sous-station principale, France
archives SPIE.

tageront les 34 % restant. Il prendra le nom de France Manche Construction, sa direction étant confiée à Jean Renault et à Philippe Montagner, directeur chez Bouygues. Forts des excellentes relations que Spie Batignolles a su nouer outre-Manche, les cinq Français se sont rapprochés d'un groupement d'entreprises britanniques, The Channel Tunnel Group, qui réunit Costain Civil Engineering, Balfour Beatty Construction, Tarmac Construction, Taylor Woodrow Construction et Wimpey Major Projects.

Spie Batignolles a convaincu ses partenaires de choisir la solution d'un tunnel creusé et non pas immergé. Le groupement a, en outre, opté pour un système ferroviaire constitué d'un tunnel central de desserte et de deux tunnels principaux, permettant la circulation de navettes transportant voitures et camions, de TGV et de trains classiques des réseaux britanniques, français et belges. Cette solution présente l'avantage, par rapport au tunnel routier, d'un plus grand débit de véhicules. Elle s'impose également face à la solution éternellement rivale d'un pont franchissant la Manche, qui, en raison de l'intense circulation maritime, pose de délicats problèmes de sécurité et dont l'utilisation aurait été inévitablement soumise à des aléas climatiques.

Fin 1985, à la demande des banques, le groupement d'entreprises franco-anglais est scindé en deux entités : le futur constructeur d'un côté, qui prend le nom de TML, et le futur concessionnaire de l'autre, Eurotunnel. Jean Renault prend alors la direction générale d'Eurotunnel. Le dénouement approche.

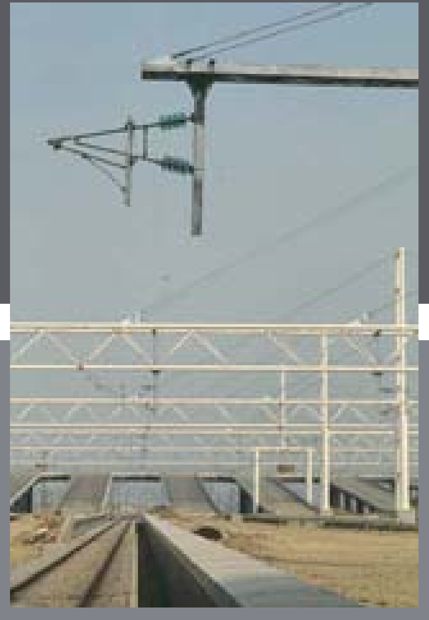
Le lundi 20 janvier 1986, Margaret Thatcher et François Mitterrand, réunis à l'Hôtel de Ville de Lille, adoptent le projet présenté par Eurotunnel. Quelques semaines plus tard, le 12 février 1986, le traité franco-britannique régissant le projet est signé à Canterbury. Viennent ensuite, en mars 1986, la signature du contrat de concession entre les gouvernements concédants et la société concessionnaire Eurotunnel, et en août 1986 la signature du contrat de conception-construction entre TML et Eurotunnel. Les entreprises du « Channel Tunnel Group » réaliseront le génie civil de la section anglaise, les membres de « France Manche Construction » celui de la section française.

En 1988, le premier tunnelier français, baptisé « Brigitte », arrive à Calais et attaque le creusement du tunnel de service. Il est conçu pour résister à une pression d'eau de mer de 10 bars – correspondant à une colonne d'eau de 100 mètres de haut, profondeur du

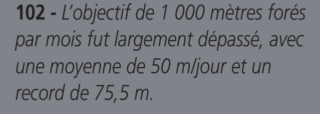


1er décembre 1990, jonction du tunnel de service





Voies et caténaires, terminal de Coquelles, France
archives SPIE.



102 - *L'objectif de 1 000 mètres forés par mois fut largement dépassé, avec une moyenne de 50 m/jour et un record de 75,5 m.*





Le Shuttle : schéma de sortie des véhicules
archives SPIE.

point le plus bas du tunnel – et la tête de coupe est isolée du dispositif de transport des déblais par un système d'étanchéité hautement perfectionné. Les boues et les déblais sont acheminés par un système d'évacuation à piston ou à vis vers les convois de marinage.

Dès lors, les travaux vont rapidement progresser : le 1er décembre 1990, à 12 h 13, Philippe Cozette et Graham Fagg effectuent la première jonction France-Angleterre dans le tunnel de service et en mai et juin 1991 les tunnels ferroviaires nord et sud sont percés.

La part électromécanique des infrastructures sera confiée en 1989 à une association Spie Enertrans [103]/Balfour Beatty, Spie Enertrans recevant, par ailleurs, en 1990, la commande de l'ensemble des tableaux basse tension du tunnel, marché considérable. Les caténaires du système ferroviaire vont être mises sous tension en 1993, d'abord dans le terminal de Coquelles en juin, puis sur l'ensemble du réseau en septembre. C'est alors le premier passage de train en traction électrique de bout en bout, à 140 km/h. En décembre 1993, s'opère le transfert du tunnel sous la Manche de TML à Eurotunnel. Le 6 mai 1994, son inauguration officielle a lieu en présence de Sa Majesté la Reine Elizabeth d'Angleterre et du Président français François Mitterrand. En mai 1994 débute l'exploitation commerciale des navettes « poids lourds » et, en novembre 1994, l'exploitation commerciale des TGV Eurostar.



Le rêve de la Société de Construction des Batignolles, au XIXe siècle, est donc accompli, mais le cauchemar des actionnaires d'Eurotunnel commence...

Dans un premier temps, personne ne réalise l'ampleur des problèmes financiers à venir. Certes la route vers le financement n'a pas été un long fleuve tranquille, mais le prestige du projet a fasciné grands et petits actionnaires : 300 000 particuliers ont participé à l'introduction en bourse de novembre 1987.

Dans l'euphorie générale, le prix de l'action s'envole rapidement vers 15 euros, puis retombe brutalement à un niveau de 5 euros où il se stabilise pendant plusieurs années, avant de s'effondrer de façon définitive lorsque les premières évaluations de trafic et de recettes prennent corps, après les premiers mois d'exploitation.
En effet, si les navettes ont remporté un grand succès commercial avec près de la moitié du trafic transmanche des voitures et camions, le trafic des voyageurs et les volumes de fret sont restés largement inférieurs aux prévisions. Eurostar devait transporter 14 millions de passagers par an et 15 millions de tonnes de fret. Or les chiffres 2003 étaient respec-

Le tunnel sous la Manche, « le chantier du siècle »

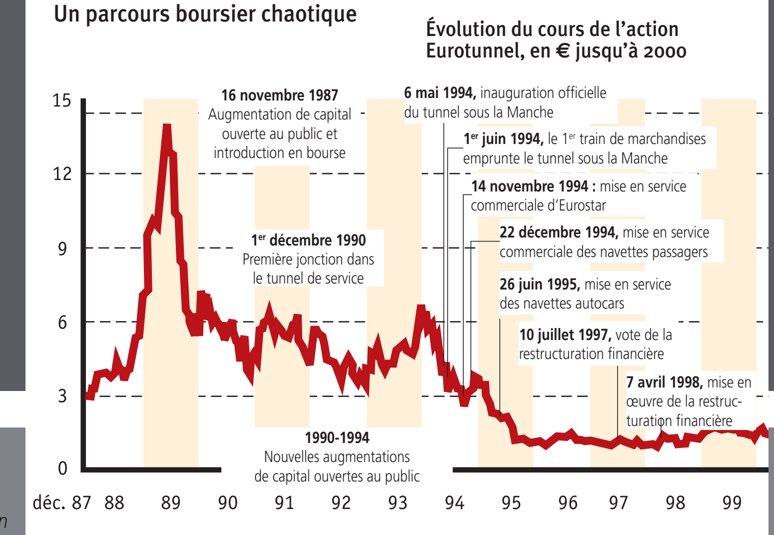
tivement de 6,8 millions de voyageurs et de 1,5 million de tonnes.
Ce handicap lié à l'insuffisance des recettes vint s'ajouter à celui provenant des surcoûts considérables enregistrés lors de la construction [104]. Ceux-ci trouvaient leur origine dans la surenchère des exigences des différentes parties prenantes, en particulier la Commission de Sécurité, que ne sut pas maîtriser le client Eurotunnel [105], manquant de « références » et d'expérience face à des administrations de tutelle tatillonnes et sans responsabilité budgétaire.
Cette situation entraîna la mise en œuvre de multiples plans de restructuration, la société concessionnaire s'avérant incapable d'assurer le service d'une dette de plus de 9 milliards d'€. Eurotunnel ne put échapper à une procédure de sauvegarde tant les intérêts des différents acteurs – fournisseurs, créanciers bancaires ou obligataires et actionnaires – étaient divergents. Mais le bon sens finit par l'emporter et le nouveau président, Jacques Gounon, parvint en juin 2010 à faire avaliser par toutes les parties la restructuration financière d'Eurotunnel. La dette était réduite de moitié, ainsi que les intérêts, ramenés à environ 220 millions d'€ par an, niveau compatible avec la trésorerie que génère l'entreprise, redevenue rentable – 1,5 million d'€ de bénéfice net pour 571 millions d'€ de chiffre d'affaires en 2009. Notons que ce chiffre d'affaires a décru de près de moitié depuis 1999, année de fermeture du duty free.
Le financement est désormais porté par une nouvelle entité « Groupe Eurotunnel », à laquelle les actionnaires d'Eurotunnel ont pu apporter leurs titres au terme d'une OPE [106].

S'il fallait conclure, on pourrait dire que les gouvernements anglais et français ont réalisé le rêve de tout homme politique : transférer au secteur privé le financement d'une infrastructure publique non financièrement rentable. Mais à quel prix ! Celui d'un scandale qui a fait perdre 5 milliards d'€ aux banques et 3 milliards aux actionnaires...
On peut aisément comprendre l'amertume des petits porteurs qui se sont sentis bernés ! Mais ceci ne saurait remettre en cause le caractère véritablement exceptionnel et grandiose de cette réalisation. Le tunnel sous la Manche mérite, sans conteste, le qualificatif de « chantier du siècle » qui lui avait été attribué pendant sa réalisation.



Galerie ferroviaire nord en cours d'équipement
archives SPIE.





Évolution du prix de l'action Eurotunnel
Source : Le journal des finances, 25 octobre 2003.

103 - *Filiale de Spie Batignolles résultant de la filialisation de la DEN, spécialiste des infrastructures ferroviaires et de l'énergie.*
104 - *Le coût de construction final représentait le double de l'estimation initiale, soit environ 13,5 milliards d'€ couverts à hauteur de 3 milliards par les fonds propres et 10,5 milliards par la dette.*
105 - *Notons que les représentants des entreprises avaient été écartés de la direction d'Eurotunnel par les banques.*
106 - *La part des anciens actionnaires dans « Groupe Eurotunnel » était en principe limitée à 13 %, mais il leur était ouvert la possibilité d'augmenter leur participation grâce à un mécanisme sophistiqué de souscription d'ORA et de bons de souscriptions d'actions.*

NOTRE CHANT

IER: LE MONDE.



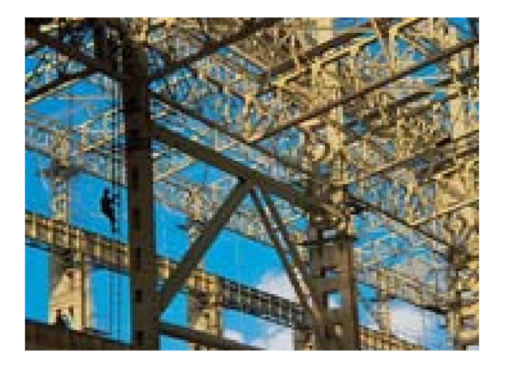
Spie Batignolles

© Dessin de Pierre-Yves Trémois

LA MISE EN ŒUVRE DE LA STRATÉGIE PLURIDISCIPLINAIRE

Deux impératifs majeurs s'imposaient aux dirigeants de Spie Batignolles pour mener à bien cette stratégie : favoriser les synergies internes et disposer d'un réseau d'implantations internationales indispensable pour l'obtention et la réalisation des grands contrats.
La formule mise en place pour gérer les synergies fut globalement une réussite. Chacune des grandes directions de la société disposait des ressources et des compétences pour assurer le montage et la réalisation de grands contrats pluridisciplinaires. Toutefois, afin d'assurer une totale maîtrise des risques techniques, le Groupe imposait à la direction pilote de s'appuyer, chaque fois que nécessaire, sur les compétences des autres directions. La solution retenue consista à créer des « joint-ventures » internes, dotées d'une comptabilité et de comités de gérance spécifiques. Elle s'avéra généralement bien adaptée et constitua un facteur clé de succès pour de nombreux contrats.

Usine de laminage à froid, CRMI, Cilegon (Indonésie) et inauguration par le président Suharto
archives SPIE.





Dans certains cas, comme ceux de l'aciérie de Cilegon en Indonésie, de l'adduction d'eau de Bagdad en Irak ou de l'unité de production d'oxygène de Sasol en Afrique du Sud, toutes les composantes export de Spie Batignolles furent partie prenante du projet.
Pour la réalisation des centrales nucléaires, l'intégration verticale de Spie Batignolles dans le groupe Empain apporta toute son efficacité : Spie Batignolles Bâtiment et Travaux Publics (SBTP) et la Division Électricité et Nucléaire (DEN) travaillèrent avec Jeumont Schneider et Merlin Gerin.



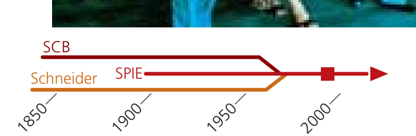
Adduction d'eau à Bagdad, Irak
archives SPIE.

Le maintien du réseau international donna lieu, en revanche, à des dérives. Le suivi de grands projets dans le monde entier nécessitait un effort commercial et un réseau d'implantations considérables. Spie Batignolles se développa donc, de façon effrénée, sur tous les continents. La société était présente dans 30 pays en 1971, 59 pays en 1976, 70 en 1981 et 85 plus tard dans la décennie.

Le coût de ces implantations et les frais de remises d'offres continuèrent dans les années 80 à enregistrer des hausses très importantes, alors que les marchés tendaient à se rétracter. Ce paradoxe tenait au fait que les frais commerciaux, gérés au niveau des filiales, n'étaient pas maîtrisés au niveau central. Il fut l'une des causes des problèmes financiers du Groupe à la fin de la décennie.

LES ACQUISITIONS STRATÉGIQUES DE LA PÉRIODE 1982-1990

En cette période riche en aventures internationales, les acquisitions centrées sur la France, par une sorte d'espièglerie du destin, se sont avérées essentielles pour l'avenir du Groupe. Deux d'entre elles, Trindel dans le domaine de l'ingénierie électrique et Drouard dans celui des infrastructures ferroviaires, méritent d'être mises en évidence, car elles ont contribué de façon déterminante au succès de la nouvelle stratégie du Groupe après la crise de 1991.



Ingénierie électrique : acquisition de Trindel

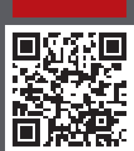

Centrale thermique
Studio Pons.

Comme déjà évoqué, le rachat de Trindel intervint en 1982 – 1 712 millions de CA TTC dont 16 % à l'exportation. Cette opération était d'autant plus nécessaire que Spie Batignolles n'avait pas réussi à conclure le rachat de COMSIP dont le groupe Lebon cherchait à se séparer à la fin des années 1970. Malgré les liens anciens de SPIE avec celui-ci, ce fut en fait CGEE Alsthom, filiale de la Compagnie Générale d'Electricité [107], qui prit en 1979 le contrôle de cette entreprise.

Née en 1923, à Strasbourg, de la transformation d'une agence locale de « Force et Lumière Électrique » en société indépendante, la société adopte en 1932 le sigle de « Trindel ». Sous l'impulsion de Louis Labbé qui va l'animer pendant 49 ans comme directeur puis président-directeur général, puis de Maurice Laurent son successeur, Trindel va s'imposer comme un des leaders français de l'installation électrique. Son chiffre d'affaires évoluera de façon spectaculaire.

Chiffre d'affaires TTC en millions de francs constants 1973 [108]	
1923	3
1973	500
1981	700


Lignes haute tension



Trindel réussira à concilier croissance et rentabilité tout au long de son existence, assurant son autofinancement tout en distribuant des dividendes sans interruption, à l'exception de la période de guerre.

Filiale de la Lyonnaise des Eaux en 1982, elle était présente dans de nombreux domaines : les postes et les lignes à haute et très haute tension, les équipements électriques industriels, les centrales thermiques, hydrauliques et nucléaires, les travaux d'instrumentation, la pose de caténaires, la traction électrique, les équipements routiers, les fondations spéciales. Elle bénéficiait, en outre, d'un réseau d'implantations régionales assez dense et de compétences anciennes dans les automatismes industriels, les systèmes électroniques de traitement de l'information et notamment les systèmes de transactions automatiques pour parkings et autoroutes.

Son acquisition en 1982 amène naturellement un regroupement avec SPIE-Régions en 1983, les deux ensembles présentant des similitudes par leur implantation en France et leur activité de petits chantiers.

Les unités spécialisées de la Division Électricité et Nucléaire de Trindel furent regroupées après cette fusion, les lignes THT étant amenées à Linelec, issue de Trindel. En matière de caténaires, Spie Batignolles faisait, en revanche, figure de leader. Grâce à la bonne entente des équipes et à l'action conjuguée de Claude Coppin et de Maurice Laurent, président de Trindel, cette opération fut un réel succès.

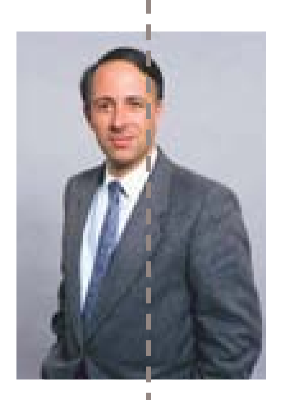

Postes
archives SPIE


Activités régionales
archives SPIE.


Intervention sur ligne haute tension
archives SPIE.

107 - *Qui se scindera ultérieurement en deux grands ensembles Alcatel et Alsthom (dont le nom sera orthographié par la suite Alstom).*
108 - *Sources internes Trindel*

Jean-Paul Jacamon



Diplômé de l'École polytechnique (1966), ingénieur du corps des Mines, Jean-Paul Jacamon rejoint le groupe Empain-Schneider en 1981 après différentes missions au service de l'État et notamment à la Datar. Il exerce tout d'abord des missions d'études au siège avant d'être détaché chez Spie Batignolles en 1983 en tant que directeur de l'Établissement de tuyauteries de centrales nucléaires de Ferrière-la-Grande. Il prend ensuite la direction générale de la Division ingénierie et entreprises générales en 1985, puis celle de la Division électricité et nucléaire en 1988.

L'expérience qu'il a ainsi acquise, notamment sa maîtrise des activités électriques, conduit Claude Coppin à le choisir comme directeur général après la crise de 1992. Il contribuera durant la période 1992-1995 à réorienter la stratégie du Groupe et à négocier avec Schneider les modalités de sa restructuration. Au terme de ce processus, Didier Pineau-Valencienne le rappelle auprès de lui en 1995.
Il sera successivement directeur général Europe, directeur général et vice-président-directeur général de 1999 à 2002, date à laquelle il quitte Schneider. Il est depuis lors administrateur de différentes sociétés. Il a été en particulier membre du « board » d'AMEC plc jusqu'en 2006.

INFRASTRUCTURES FERROVIAIRES : L'ACQUISITION DE DROUARD

C'est le 29 juin 1989 que le groupe Drouard, présidé par André Pedrini, rejoint Spie Batignolles. Créée au XIXe siècle, la société Drouard s'est, dès le début, spécialisée dans les voies ferrées en recherchant en permanence la mécanisation des travaux correspondants, tant pour la SNCF que pour la RATP pour lesquelles elle a développé un système très automatisé pour le renouvellement des voies ballastées (RVB). Elle s'est diversifiée dans les années 1930 autour de trois axes : caténaires, lignes THT et activités régionales d'entreprise électrique.

Dégarnisseuse mise au point et fabriquée par Drouard
archives SPIE.







Drouard permettait de conforter les activités de Spie Enertrans et de Spie Trindel, mais elle apportait surtout une compétence de premier plan en voies ferrées à un moment où les investissements ferroviaires étaient considérables (TGV, Tunnel sous la Manche, métros, tramways), alors que les références de Spie Batignolles dans ce domaine se limitaient aux embranchements particuliers en France et à de grands projets à l'international : métros de Caracas et du Caire, voies ferrées en Afrique du Sud ou Transgabonais.

Les autres acquisitions significatives (CEE, SCGPM, Clecim, Tondella) sont détaillées en annexe 23.

SCB
Schneider SPIE
1850 1900 1950 2000

L'ÉCHEC NORD-AMÉRICAIN…

Fascinante et paradoxale Amérique qui draine des milliers de chercheurs de toutes nationalités et qui développe des technologies de pointe, mais conserve pour ses activités de construction des structures corporatistes d'un autre âge, presque médiévales, véritable carcan juridico-légal, inextricable et insurmontable. Toute entreprise américaine doit opter soit pour un statut « *union* », et les équipes de chantier lui sont fournies par les syndicats dans le cadre d'accords professionnels, soit pour un statut « *non union* », et elle recrute alors au sein d'une population instable qu'il n'est pas aisé de fidéliser. Chercher à créer une culture d'entreprise, en capitalisant le savoir-faire acquis sur les affaires est, dans un tel contexte, une véritable gageure. Par ailleurs, les grandes ingénieries s'appropriant l'essentiel de la partie amont des projets – études de faisabilité, conception, achats –,





Les compétences fortes de Comstock dans la rénovation du Métro de New York étaient reconnues.
archives SPIE.

la valeur ajoutée rémanente des entreprises de construction est réduite à la portion congrue. Dans le domaine de l'ingénierie électrique, les marges brutes dégagées par les entreprises américaines ne représentent en fait que la moitié de celles de leurs homologues européennes. Face à de tels obstacles, la réussite est improbable et pour beaucoup d'entreprises européennes qui ont traversé l'Atlantique, le rêve américain s'est vite transformé en cauchemar.

Spie Batignolles n'échappa pas à la règle ; son expansion nord-américaine lui amènera bien des déboires. Elle se matérialisa en 1987 par l'acquisition de Comstock, n°2 de l'entreprise électrique et de l'ingénierie métallurgique et sidérurgique aux États-Unis. Ressentie lors de sa réalisation comme un mouvement stratégique majeur, l'opération se révéla malheureuse, la société recelant à côté de centres de profits rentables de nombreux foyers de pertes récurrentes. Elle nécessita l'envoi d'un nombre important de managers français, qui parvinrent à arrêter les hémorragies et à rétablir l'équilibre des comptes. Mais la rentabilité resta marginale et la qualité des équipes américaines insuffisante. Comstock présentait, en définitive, peu d'intérêt – en dehors de son activité ingénierie sidérurgique qui sera apportée à Clecim – et elle sera revendue quelques années plus tard à un prix largement inférieur à son coût d'acquisition…



Clecim : installation d'une ligne de galvanisation, Corée du Sud
archives SPIE.

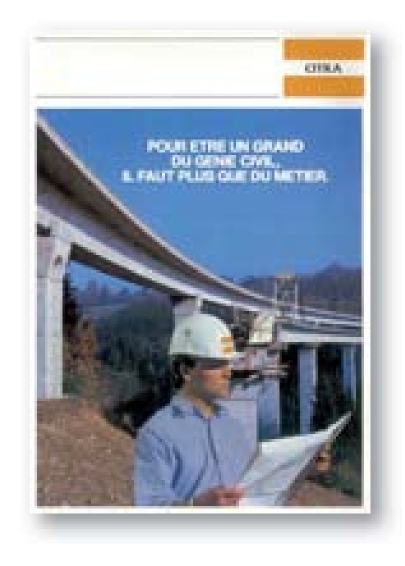
… ET CELUI DE LA STRATÉGIE INGÉNIERIE

Faisant suite à l'acquisition de Speichim en 1978, l'achat de Clecim (cf. annexe 23) s'inscrivait dans la ligne du renforcement des capacités d'ingénierie de Spie Batignolles. Bien redressée par Jean Coret, Clecim bénéficiait, à la fin de la décennie, d'une trésorerie abondante.
Mais Georges de Buffévent était conscient des insuffisances de son groupe dans un secteur où, à l'évidence, il n'atteignait pas la taille critique face à ses concurrents internationaux. Il imagina donc d'apporter Clecim à l'ingénierie anglaise Davy en échange d'une participation minoritaire importante.
L'opération tourna toutefois à la catastrophe car les dirigeants anglais s'étaient engagés dans des contrats extrêmement risqués, qui entraînèrent la banqueroute de l'entreprise. Clecim fut donc perdue sans contrepartie et Spie Batignolles gâcha ainsi sa dernière chance d'entrer dans le club restreint des grandes ingénieries de process.

LE DÉVELOPPEMENT DU BÂTIMENT ET LA DIVERSIFICATION DANS L'IMMOBILIER

LE BÂTIMENT

La régression des activités de génie civil à l'export conduisit Spie Batignolles à rechercher des substituts en France. En dépit de ses implantations régionales – sous la marque Citra France –, la part du Groupe en bâtiment restait très marginale face à celles de concurrents tels que SAE, Bouygues, GTM, Sogea, etc.
Il paraissait donc naturel d'y acquérir des positions plus conformes à la taille du Groupe. Une politique très active de création d'agences fut menée sur tout le territoire. L'ensemble des activités bâtiment, celles de Citra France et celles des sociétés acquises (SCGPM et Tondella) furent regroupées au sein d'une nouvelle filiale Spie Construction dont le chiffre d'affaires en 1989 devait dépasser 4 milliards de F, plaçant Spie Batignolles, selon les termes de Georges de Buffévent, « comme l'un des leaders de la profession ».



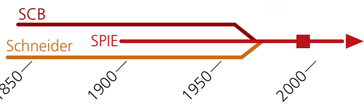




L'imprimerie du *Figaro* et Roissy Théâtre
archives SPIE.



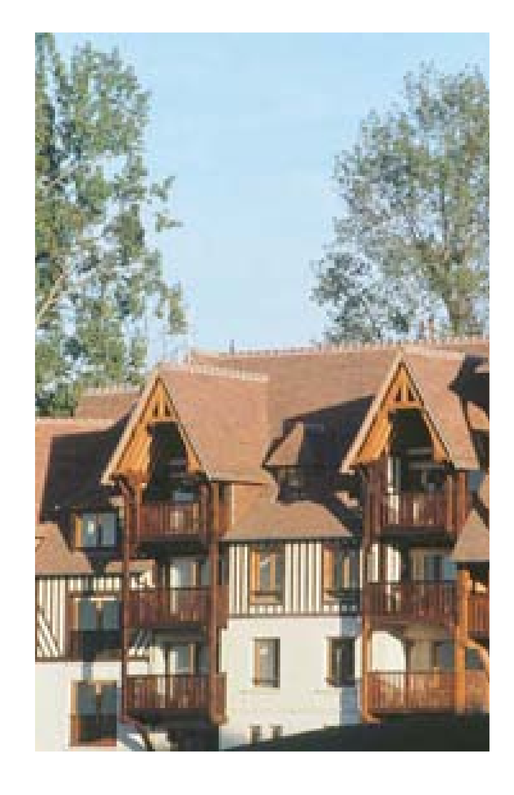
Musée d'art moderne, Nice



Cependant, la coexistence des deux réseaux régionaux, Citra France et Spie Construction, fut difficile à vivre, entraînant de multiples problèmes vis-à-vis de la clientèle. Peut-être trop hâtivement créée, Spie Construction fut absorbée par Spie Citra en 1991.

L'IMMOBILIER

L'immobilier apparut également comme un relais de croissance qui pouvait, en outre, apporter des synergies à l'activité bâtiment. Créée en 1986, la Direction Générale du Développement (DGD) mit en œuvre une stratégie qui s'articulait autour de trois axes : promotion immobilière, aménagement urbain, loisir. Dans le secteur de la promotion immobilière, la DGD concentra son action sur la région parisienne. Dans celui de l'aménagement urbain, elle intervenait dans le montage, la maîtrise d'ouvrage et l'exploitation de centres commerciaux [109], et gérait la participation de Spie Batignolles dans Financière Sogeparc, société spécialisée dans le financement des parkings publics.



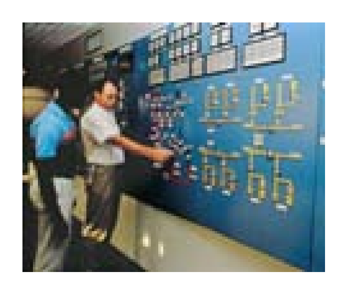
Le programme immobilier de Deauville
archives SPIE.

L'entrée dans le domaine des loisirs, presque totalement inconnu du Groupe, constituait un pari risqué, ce que les faits confirmèrent quelques années plus tard. Spie Loisirs, à la fois promoteur, gestionnaire de lits et opérateur de remontées mécaniques, était présent dès 1988 dans de nombreuses stations des Alpes (Val-d'Isère, Tignes, Val Thorens, etc.) et dans quelques sites balnéaires (Cabourg, Deauville).

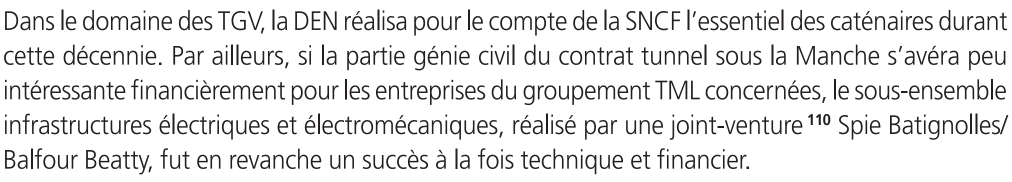
LA PRÉPONDÉRANCE DES ACTIVITÉS ÉLECTRIQUES À LA FIN DE LA DÉCENNIE

Dans la continuité de la stratégie mise en œuvre par Claude Coppin durant les années 70 et renforcée par les apports de Trindel et Drouard notamment, la Division Électricité et Nucléaire (DEN) va poursuivre son développement tout au long de la période.
Véritable entrepreneur électrique, elle est en mesure d'intervenir à tous les stades des projets et de fournir une très large palette de prestations à ses clients : conception, études, approvisionnements, réalisation, maintenance…
La DEN exerce ses activités pour les grands clients nationaux et à l'export, dans les domaines de l'énergie (lignes très haute tension, postes, centrales hydrauliques), des transports (chemins de fer, métros, aéroports, tunnels autoroutiers…), de l'industrie et du tertiaire (fabrication de tableaux électriques, instrumentation, automatismes, génie climatique…) et du nucléaire avec, à côté des activités de Thermatome, les études et la préfabrication de tuyauteries spéciales assurées par l'établissement de Ferrière-la-Grande.
La DEN prend aussi en charge la partie électrique des grands complexes industriels réalisés par Spie Batignolles. Elle assure, également, le pilotage de Jeumont-Schneider-Automation, filiale du groupe Schneider spécialisée dans les automatismes pour la sidérurgie.
Portée par le programme nucléaire français, la construction des lignes de TGV et le tunnel sous la Manche, la DEN vécut un véritable âge d'or. Elle fut l'un des acteurs majeurs de la construction des centrales nucléaires.

109 - *À travers une structure filialisée, le GEREC.*







Dans le domaine des TGV, la DEN réalisa pour le compte de la SNCF l'essentiel des caténaires durant cette décennie. Par ailleurs, si la partie génie civil du contrat tunnel sous la Manche s'avéra peu intéressante financièrement pour les entreprises du groupement TML concernées, le sous-ensemble infrastructures électriques et électromécaniques, réalisé par une joint-venture [110] Spie Batignolles/ Balfour Beatty, fut en revanche un succès à la fois technique et financier.

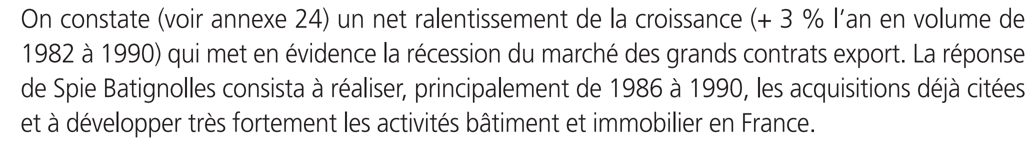
En France, les activités électriques régionales issues de Spie Batignolles et de Trindel, regroupées au sein de Spie Trindel [111] et enrichies d'autres apports tels CEE et Drouard Régions, poursuivent leur montée en puissance. Leur rentabilité n'est pas à cette époque très élevée, mais elles bâtissent progressivement leur base d'implantations locales qui leur permettra de réaliser dans les années 1990 un remarquable essor.

Claude Coppin fut dans ce contexte nommé directeur général du Groupe en 1987. L'ensemble des activités électriques et électromécaniques – DEN, DIEG, et Spie Trindel – lui furent rattachées, ce qui représentait la moitié du chiffre d'affaires du Groupe. Jean-Paul Jacamon prit alors la direction de la DEN tout en assurant la présidence de Spie Trindel.



BILAN ÉCONOMIQUE ET FINANCIER 1982-1990

UNE POLITIQUE ACTIVE DE CROISSANCE EXTERNE POUR COMPENSER LA BAISSE DES GRANDS CONTRATS INTERNATIONAUX



On constate (voir annexe 24) un net ralentissement de la croissance (+ 3 % l'an en volume de 1982 à 1990) qui met en évidence la récession du marché des grands contrats export. La réponse de Spie Batignolles consista à réaliser, principalement de 1986 à 1990, les acquisitions déjà citées et à développer très fortement les activités bâtiment et immobilier en France.

La répartition géographique de l'activité du Groupe évolue de façon cohérente avec la stratégie retenue :

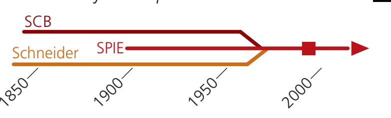
Si, en 1990, on déduit de l'activité étranger la part des sociétés nord-américaines (7 %) et celle des



Tableau électrique.
Installation de climatisation.
Contrôle/commande.
de centrale nucléaire.
Pose de caténaires.
archives SPIE.



110 - *Cette joint-venture était dirigée par Claude Agard.*
111 - *Les directeurs généraux successifs de Spie Trindel au cours de la période furent Claude Pradon, Bertrand Geoffroy et Jacques Fautrel.*



	% de l'activité réalisée en France	% de l'activité réalisée hors France
1982	39%	61%
1984	51%	49%
1987	59%	41%
1990	72%	28%

sociétés européennes (4 %), on constate que les pays en voie de développement ne représentent plus que 17 % du chiffre d'affaires.
L'activité « grand export » diminua donc de façon substantielle avec une baisse supérieure à 50 % en francs constants, alors que les frais commerciaux ne subirent pas le même ajustement et pesèrent donc sur les marges. Les conséquences en furent sévères, car ce problème vint s'ajouter aux autres difficultés du Groupe à la fin de la décennie.

UNE CROISSANCE ARTIFICIELLE DES RÉSULTATS

Spie Batignolles vit, en début de période, sur sa lancée antérieure avec un résultat progressant légèrement en francs courants mais qui stagne en euros constants entre 1982 et 1986 (cf. annexe 24). Le résultat progresse paradoxalement de façon plus rapide après 1986, mais sa croissance devient artificielle avec des risques non provisionnés et une augmentation corrélative des dettes entre 1985 et 1990.

Les pertes de 1991 et des exercices suivants constituèrent, en fait, des correctifs des arrêts de résultats positifs trop optimistes sur la période 1986-1990.

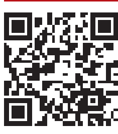
	disponibilités	dettes financières	dette nette
1985	1 454	1 275	+ 179
1986	1 046	1 328	– 282
1989	2 689	3 978	– 1 289
1990	2 193	3 448	– 1 255

Les mouvements stratégiques opérés à partir de 1986 dégradent la situation de la société en créant des risques supplémentaires (bâtiment, immobilier, Comstock). Par ailleurs, Spie Batignolles n'a pas fait preuve d'une sélectivité suffisante à l'export, comme le mettra en évidence l'abondance des litiges non résolus en fin de décennie.







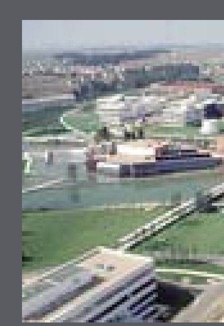


TGV Atlantique
archives SPIE.









L'implantation de Spie Batignolles sur le Parc Saint-Christophe fut une initiative majeure de Georges de Buffévent durant sa présidence.



Le 11 juin 1985 eut lieu la cérémonie de plantation du premier arbre sur le site du Parc Saint-Christophe à Cergy-Pontoise.

Trois ans plus tard, les 3 500 personnes composant l'essentiel des sièges, des équipes d'études, d'ingénierie et de direction de projets du Groupe Spie Batignolles seront réunies dans ce nouveau siège inauguré par le Premier ministre, Michel Rocard, en 1988.

A 35 km au nord-ouest de Paris, dans la ville nouvelle de Cergy-Pontoise, très bien reliée à la capitale, à proximité immédiate de la gare de Cergy Saint-Christophe desservie par le RER, le Parc Saint-Christophe s'étend sur un terrain d'une cinquantaine d'hectares dominant l'Oise.

Campus à l'américaine, le Parc Saint-Christophe a été conçu avant tout comme un outil de travail, reflet de la culture d'un grand groupe de dimension internationale, riche de la diversité des métiers exercés et de leur synergie.

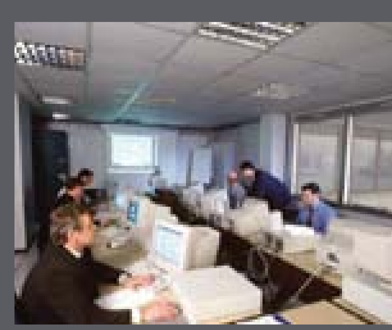
La maîtrise d'œuvre de conception du Parc a été assurée par le cabinet d'architectes Saubot et Jullien et par Alain Provost, paysagiste. Sa réalisation a mobilisé plusieurs filiales du Groupe :





Le parc Saint-Christophe



SGTE, Citra, Spie Construction, SCGPM et Spie Trindel.

L'évolution de la stratégie du groupe – qui l'a amené à se tourner vers les services d'ingénierie électrique – a contribué à diminuer considérablement la présence de ses équipes sur le Parc Saint-Christophe. Celui-ci s'est donc progressivement tranformé, à partir de 2000, en un campus « multi-entreprises » ouvert à des PME et à des grandes sociétés françaises et étrangères. Son site prestigieux continue à être unanimement apprécié par tous ses visiteurs.





« Les rames sont brisées alors la proue se détourne
et expose aux vagues le flanc du bateau ;
aussitôt, abrupte, de toute sa masse, survient une montagne liquide. »

Virgile, *Énéide*, Livre 1





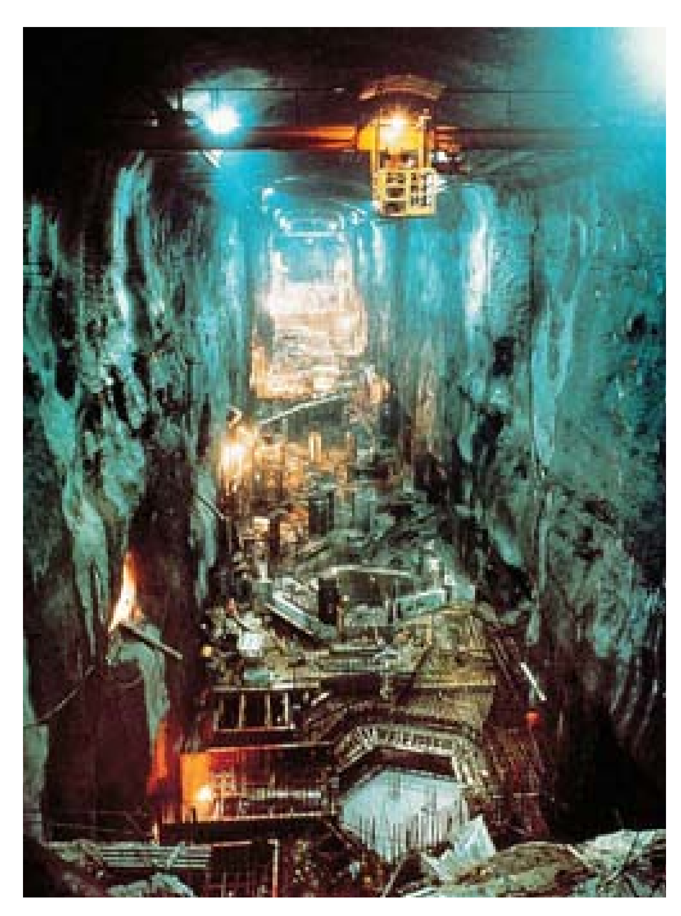
1991

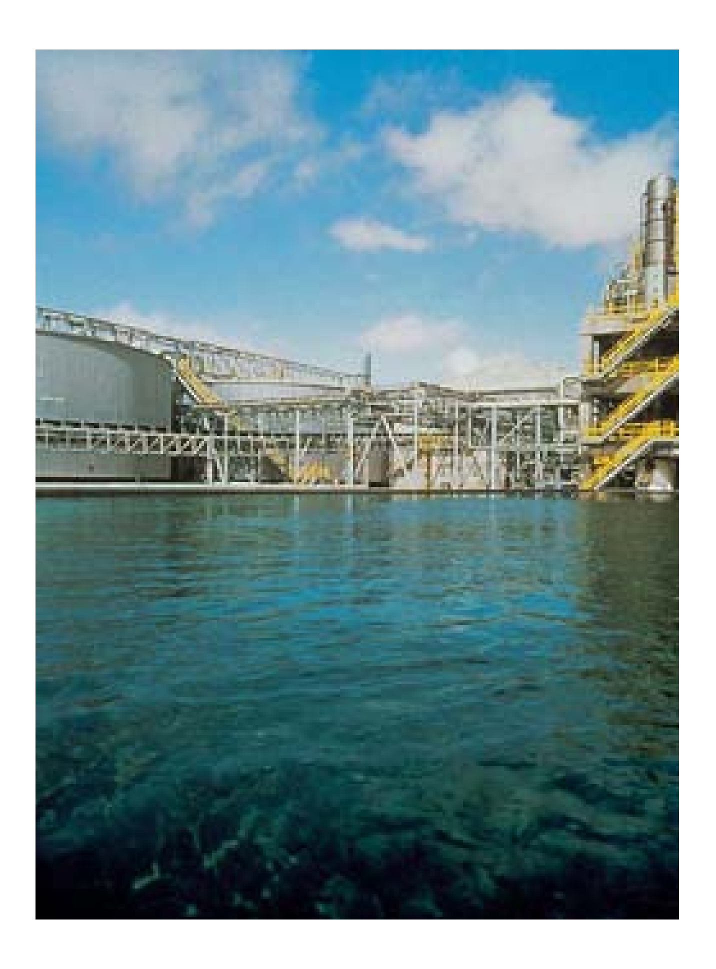
LE RETOURNEMENT DU MARCHÉ

La stratégie de grands projets pluridisciplinaires de Spie Batignolles s'adaptait remarquablement à la situation économique mondiale du début des années 1980, période où l'entreprise enregistra, comme on l'a vu, de nombreux succès commerciaux.
Mais cette conjoncture favorable ne dura pas. L'abondance des liquidités générées par les pays producteurs de pétrole conduisit les banques à des excès. Insuffisamment sélectives dans le choix des affaires qu'elles finançaient, elles se virent rapidement confrontées aux problèmes de solvabilité de leurs emprunteurs. Un très grand nombre de pays en voie de développement se trouvèrent en effet dotés d'investissements improductifs, mal adaptés à leurs besoins ou surdimensionnés et leur situation financière dégradée leur interdisait tout nouvel engagement.
Il en résulta une forte contraction du marché, aggravée par l'apparition simultanée d'une concurrence d'entreprises issues des pays émergents pratiquant des prix très compétitifs et par le tarissement des ressources financières, consécutives à la chute des prix du pétrole à la fin de la décennie.
La technicité et la compétence devinrent alors essentielles pour affronter ce retournement brutal du marché. Les capacités d'ingénierie du Groupe (Speichim, Clecim, Département « Entreprises Générales Industrielles ») constituaient un atout à cet égard, mais il apparut qu'elles étaient trop concentrées sur des niches étroites et des marchés à caractère trop cyclique. Par ailleurs, la tentative d'élargissement de ce portefeuille par une prise de participation dans l'ingénierie anglaise Davy avait tourné court.
Le génie civil de Spie Batignolles, en dépit de ses références et de ses capacités reconnues de « *project management* », ne pouvait pas apporter la nécessaire « différenciation » face aux entreprises issues des pays émergents.



Dans ce contexte de concurrence accrue, ce ne fut donc pas tant la dérive de quelques grands contrats – certains posèrent en effet de graves problèmes comme Bombay, HBJ, Guavio, Siape,

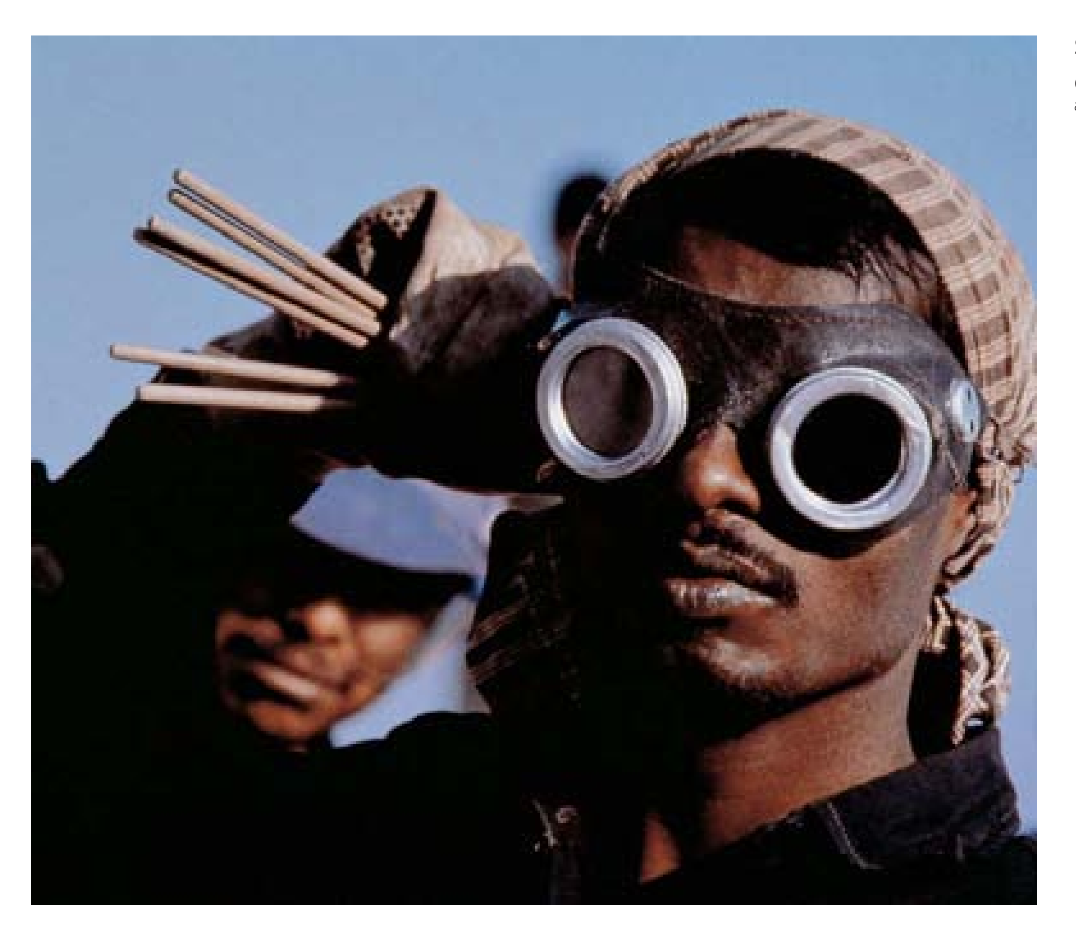




Aménagement hydro-électrique du Guavio, Colombie
archives SPIE.
Usine d'engrais, SIAPE, Tunisie
archives SPIE.

MRAC, etc. – qui mit à mal la stratégie de Spie Batignolles, que le « dévoiement » de cette stratégie. Les grands contrats pluridisciplinaires apportèrent, en effet, en dépit des pertes importantes enregistrées sur certains d'entre eux, une contribution largement positive aux résultats du Groupe durant la décennie 1980. La rentabilité de certains d'entre eux fut, effectivement, véritablement exceptionnelle. Il y eut « dévoiement » car les dirigeants du Groupe ne se résolurent que tardivement à tirer les conclusions des évolutions du marché et à imposer aux équipes de terrain une adaptation aux nouvelles réalités. L'entreprise cherchait, au contraire, à maintenir coûte que coûte ses niveaux d'activité. Les ressources importantes, issues des bons contrats, finirent donc par être dilapidées dans la gestion d'affaires non maîtrisables et face à des clients dont la mauvaise foi n'avait d'égale que leur impécuniosité. Avec la contraction du marché, les frais commerciaux prirent des proportions démesurées : excès de frais de délégations commerciales et de frais d'études pour suivre des affaires mal ciblées par des équipes craignant la sous-charge ou, pire encore, pour prendre des contrats sortant des domaines de compétence du Groupe.

Et par suite des difficultés à trouver de véritables projets pluridisciplinaires, certains opérationnels cherchèrent à pérenniser des implantations issues d'un grand contrat en créant des centres de profits régionaux permanents, spécialisés dans les petites affaires locales, qui s'avérèrent déficitaires dans la quasi-totalité des cas (Nigeria, Afrique du Sud, Chili, etc.) et contribuèrent à accroître les frais fixes des structures permanentes.
On était donc bien loin de la stratégie imaginée au début de la décennie 1970.
D'une façon peut-être plus insidieuse, l'augmentation des frais généraux pesa de façon substantielle sur les comptes de Spie Batignolles. La formidable croissance du chiffre d'affaires, qui fut multiplié par 20 en francs courants de 1970 à 1990, généra une croissance équivalente aux prélèvements du siège, appelés « domiciliations ». Spie Batignolles aurait pu, grâce à elles, dégager des marges



Scène de la construction du pipeline HBJ, Inde
archives SPIE.

complémentaires ou des provisions additionnelles. Mais il n'en fut rien. La société géra mal sa décentralisation en maintenant des strates successives et redondantes de frais fonctionnels centraux (commercial, DRH…) et continua à affecter des frais généraux non justifiés aux grands contrats qui disposaient, par leur organisation même, de l'essentiel de leurs ressources de gestion.

En dépit de l'aboutissement positif de la réclamation sur le contrat de la centrale d'Iran, plus d'1,5 milliard de F de créances impayées figuraient au bilan de Spie Batignolles en 1991, la plus importante étant celle relative à HBJ.

Ce dernier contrat constitue un cas particulier qui mérite d'être souligné. Il comportait une clause d'arbitrage international ainsi qu'une clause prévoyant la résolution amiable des litiges pendant la réalisation du contrat, destinée, en principe, à protéger l'entrepreneur. En fait, le client GAIL s'employa à empêcher l'utilisation de cette dernière et justifia ensuite son refus d'entrer en arbitrage international par le fait qu'aucun litige n'avait été soulevé pendant la phase de réalisation du contrat ! La France apportait de très importants financements au projet, crédits export et crédits d'aide, et exerça une pression politique sur les autorités indiennes. Le litige fut finalement résolu grâce à la nomination d'une commission franco-indienne, présidée côté français par le ministre François-Xavier Ortoli, mais ses travaux n'aboutirent qu'en 1996.



Construction du pipeline HBJ, Inde
archives SPIE.





DES MOUVEMENTS STRATÉGIQUES MENÉS À CONTRETEMPS

Certaines des initiatives prises par la direction générale du Groupe pour compenser la baisse des grands projets furent malheureusement menées à contretemps.

L'ÉCHEC DU BÂTIMENT EN FRANCE

Spie Batignolles voulut combler trop rapidement son retard dans ce secteur, où ses concurrents avaient pris des positions inattaquables.
Si les choix de croissance externe – acquisitions de SCGPM et de Tondella – furent généralement judicieux, la croissance interne, menée de façon débridée et sans rigueur, apporta, au contraire, beaucoup de déboires. Il fallut par la suite procéder à un important effort de réorganisation et de restructuration qui s'avéra fort coûteux.

LE DÉSASTRE DE L'IMMOBILIER

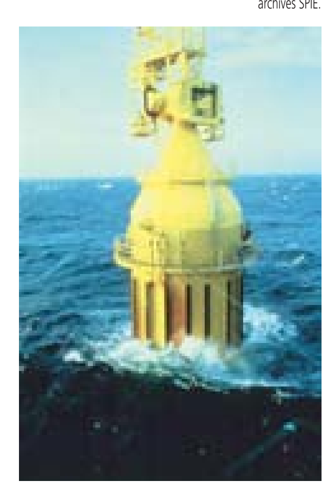
L'aventure immobilière de Spie Batignolles engendra des pertes colossales qui atteignirent près de 3 milliards de F, soit l'équivalent de 600 millions d'€ 2010. La société cumula les erreurs en ce domaine : opérations à « contre-cycle », choix des hommes, entrée dans le domaine du loisir totalement inconnu du Groupe, investissements dans les centres commerciaux très consommateurs de capitaux, manque de rigueur de gestion, absence de réel contrôle des engagements...

L'impact financier de la diversification immobilière, par son ampleur même, fut une des causes majeures de la crise de 1991.

UNE ENTRÉE TROP TARDIVE DANS L'OFFSHORE

Le Groupe ne disposait ni des hommes, ni des compétences nécessaires, ni de liens privilégiés avec les compagnies pétrolières. Il était difficile, dans ce contexte, de justifier une entrée sur ce marché où les positions étaient déjà prises [112].
La création de Spie Offshore au début des années 80 et sa gestion portent la marque d'un cruel manque de professionnalisme. Sa liquidation fut décidée et confiée à Spie Capag, qui absorba malheureusement dans cette opération une part significative des bénéfices conséquents dégagés sur des contrats tels que BWSA et RWTS – adduction d'eau de Bagdad et de Ryad. Le professionnalisme de la société EMH, dont SPIE prend le contrôle à la même époque, était en revanche incontestable, mais elle était positionnée sur une niche trop étroite et trop cyclique – bouées et systèmes d'amarrage – pour être la base d'un développement durable. Elle fut finalement fermée après des tentatives de diversification spectaculaires, mais aux résultats économiques désastreux (Opéra Bastille, Eurodisney).

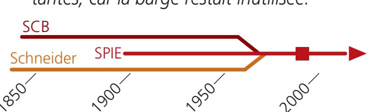
Installation de la colonne articulée de l'unité flottante de stockage de Vega, canal de Sicile
archives SPIE.



112 - *René Berthon avait vendu la participation de Spie Batignolles dans la barge géante Viking Piper en 1979, échappant ainsi à des pertes importantes, car la barge restait inutilisée.*



Superstructure d'un poste d'amarrage et de chargement de tanker destinée à TOTAL en Chine
archives SPIE.







AREA, Autoroutes Rhône-Alpes
archives SPIE.

Parking Bons-Enfants, Bourg-en-Bresse
archives SPIE.

HEURS ET MALHEURS DES FILIALES

FILIALES ÉTRANGÈRES : UN BILAN TRÈS NÉGATIF

La contribution des filiales étrangères fut également très négative durant la décennie, avec les pertes des filiales africaines et brésiliennes, et surtout la disparition de la filiale australienne de Citra (CCL). Cette filiale, devenue incontrôlable après le décès de son dirigeant, M. Collantoni, généra plus de 500 millions de F de pertes au milieu des années 1980, soit l'équivalent de trois années de résultat consolidé du groupe à cette période !
Aux États-Unis, le holding Spie Group qui, rassemblait toutes les filiales opérationnelles, fut fortement handicapé par les malheurs déjà mentionnés de la principale d'entre elles, Comstock.

FILIALES « CONCESSIONS » : UN BILAN MITIGÉ

La société AREA, concessionnaire des autoroutes alpines, rencontra quelques difficultés à trouver son équilibre et le Groupe en subit les conséquences. Spie Batignolles préféra, pour limiter ses engagements financiers, négocier sa sortie de la concession avec les pouvoirs publics au début des années 80. AREA devient par la suite très bénéficiaire. La question du caractère judicieux de cette sortie reste donc posée…

Dans le domaine des parkings, Spie Batignolles réalisa, en revanche, une belle performance. Sa filiale, Sogeparc, était devenue l'un des leaders du marché, derrière GTM. Mais les difficultés financières du Groupe conduisirent Georges de Buffévent à vendre sa participation dans Sogeparc à la fin des années 80, pour dégager à la fois des plus-values comptables et des ressources financières.

LE DILEMME DE LA PLURIDISCIPLINARITÉ





Cette liste des différentes origines des pertes de l'exercice 1991 peut paraître surprenante et presque incohérente, tant les causes de l'effondrement à venir sont disparates et variées. Pourquoi Spie Batignolles eut-elle à subir autant de coups du sort, de revers de fortune, en une période au demeurant assez courte ? Lorsqu'on l'interrogeait sur ce sujet, Georges de Buffévent répondait qu'il avait conscience d'avoir commis des erreurs dans le choix des hommes…

Ce fut probablement l'une des origines des problèmes du Groupe, notamment dans les secteurs de diversification tels que l'immobilier et le loisir où la direction fut confiée à des hommes qui n'étaient pas issus de Spie Batignolles et dont les capacités n'avaient pu être évaluées au préalable. Mais ce ne fut pas la seule.

Les succès commerciaux du début des années 1980 conduisirent Spie Batignolles à valider sans restrictions sa stratégie « Notre chantier : le monde ». Ce faisant, les dirigeants négligèrent quelques facteurs sous-jacents essentiels, et en premier lieu le caractère non reproductible de certains contrats majeurs. Ainsi, l'affaire de Koeberg en Afrique du Sud qui, à elle seule, apporta plusieurs années de résultat, ou l'affaire de BWSA, en Irak, qui dégagea une très forte contribution, paraissent indubitablement liées à la situation politique exceptionnelle qui régnait dans ces deux pays au moment de leur réalisation. Les dirigeants sous-estimèrent en second lieu l'appui que leur avait apporté l'adossement au groupe Empain-Schneider, dans sa configuration ancienne. Quand sa société-mère, redevenue Schneider, se fut délestée de ses activités dans le domaine de la production d'énergie et du ferroviaire, Spie Batignolles perdit à l'évidence des atouts déterminants dans le domaine des contrats pluridisciplinaires.

Avec des compétences propres en matière d'ingénierie « *process* » insuffisantes pour lui assurer des relais de croissance à l'international, et des positions France manquant de solidité dans le domaine du BTP, l'entreprise était donc durablement affaiblie dans les grands projets.

Les actions stratégiques engagées pour remédier à cet état de fait furent, comme on l'a vu, menées de façon trop hâtive et trop désordonnée.

La résistance des activités de spécialités électriques justifie d'ailleurs, *a contrario*, cette analyse. Peu concerné par les contrats pluridisciplinaires – en période de pointe, la partie « contrats pluridisciplinaires » de l'activité électrique de Spie Batignolles était voisine de 5 % –, le secteur électrique sut, au contraire, se développer de façon spectaculaire en s'appuyant sur une forte base française, sous l'impulsion de Claude Coppin.

Mais ce dernier, en désaccord avec la stratégie de développement tous azimuts dans l'immobilier et le loisir, abandonna la direction générale fin 1990. Georges de Buffévent réorganisa, en conséquence, la direction autour d'un comité restreint comprenant trois directeurs généraux : Jean-Louis Bitouzet, Jean Coret et Jean-Paul Jacamon.



Centrale nucléaire de Civaux
archives SPIE.

LES PERTES DE 1991 ET LE DÉPART DE GEORGES DE BUFFÉVENT

Cette réorganisation et les mesures de redressement qui furent immédiatement mises en œuvre ne purent, cependant, assurer la relance de Spie Batignolles.

En effet, la bonne rentabilité de la DEN, qui générait alors la totalité des résultats du Groupe, ne permit pas de couvrir les risques croissants qui se faisaient jour dans les autres secteurs.

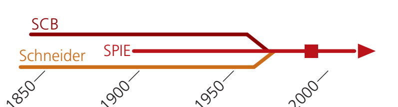
Dans ce contexte, Georges de Buffévent confia une mission d'audit au cabinet Arthur Andersen à la fin de l'année 1991. Il apparut que nombre de risques avaient été insuffisamment provisionnés au cours des exercices précédents et le conseil d'administration de Spie Batignolles en tira les conséquences. Il arrêta une perte de 952 millions de F au titre de l'année 1991. Georges de Buffévent présenta sa démission à Didier Pineau-Valencienne.



Pechiney Dunkerque, hall d'électrolyse aluminium
archives SPIE.



TGV Rhône-Alpes, viaduc de la Costière
archives SPIE.



Tout au long de son histoire, les chantiers internationaux ont profondément marqué et façonné la culture de Spie Batignolles. Dans son inconscient collectif, les souvenirs de certains grands chantiers se sont parfois parés des couleurs de véritables épopées, attachant rêve et aventure aux missions lointaines des expatriés. Les capacités techniques et les compétences indispensables au succès des projets internationaux ne constituent qu'une part des qualités nécessaires à leur conduite dans les pays en voie de développement. Souvent réalisés dans des environnements hostiles du fait des conditions climatiques, de l'organisation juridique balbutiante, des problèmes politiques ou de tout autre facteur insoupçonné au moment de la signature du contrat, les grands projets nécessitent de la part des managers rigueur et méthode, mais aussi une forte capacité à assumer des situations de crise, à s'adapter à des circonstances imprévues, à savoir résister ou composer selon les cas, sans autre guide que leur ressenti face aux événements ou leurs expériences passées. À la longue, l'exceptionnel finit donc, le plus naturellement, par devenir normalité. En revanche, le retour à des paysages plus traditionnels peut être ressenti comme une épreuve : lorsque Claude Coppin décida de centrer les efforts commerciaux sur l'Europe, certains ingénieurs se montrèrent réticents à partir pour l'Allemagne alors qu'à la même époque, ils partaient en Chine, sans arrière-pensée, pour participer à la construction d'un barrage sur le fleuve Jaune.

Ce n'est pas, en tout cas, la recherche de conditions de vie attrayantes qui explique ces attitudes, car peu nombreux furent les sites reconnus pour leur caractère idyllique !

Ces conditions s'avéraient le plus souvent difficiles, et même fort rudes, lorsque les contraintes opérationnelles imposaient l'établissement de camps loin des zones habitées. Les phases de crise politique furent, en outre, à l'origine de situations très tendues pour les équipes chargées de les gérer. La révolution iranienne en est l'un des exemples ; certains expatriés durent quitter le pays de manière peu orthodoxe en traversant, parfois à pied, les zones montagneuses d'Asie Mineure. Quelques années plus tard, durant la guerre Iran/Irak, les hommes de Spie Batignolles et de Fougerolle qui terminaient la construction de l'aéroport de Bagdad durent à maintes reprises se réfugier dans des abris lors d'attaques aériennes. Au même moment, leurs collègues de Spie Capag, basés à Basrah pour la construction d'un pipeline vers l'Arabie Saoudite, essuyaient de façon quotidienne les tirs d'obus à fragmentation iraniens.

Les problèmes tournèrent même au cauchemar en Colombie où, en janvier 1991, une colonne de guérilleros du FARC et de l'ELN attaqua le chantier de Spie Capag. Trois techniciens français furent pris en otage et durent parcourir la jungle colombienne pendant sept longs mois, sous le contrôle de leurs ravisseurs. L'ambassadeur de France, Monsieur Paul Dijoud, s'impliqua personnellement dans cette affaire et joua un rôle déterminant dans son dénouement. Les trois otages furent libérés, sains et saufs, fin juillet 1991.

Mais les crises graves furent, en définitive, des exceptions, des événements très rares qui n'eurent pas d'influence réelle sur la stratégie. C'est en réalité le tarissement des marchés et la montée des concurrents issus des pays émergents qui provoquèrent le retrait progressif de Spie Batignolles du marché des grands projets d'infrastructures hors d'Europe.



L'international : aventures au soleil ou tristes tropiques ?

« Mais il est infiniment rare qu'on se quitte bien,
car si on était bien, on ne se quitterait pas. »

Marcel Proust, *À la recherche du temps perdu - Albertine disparue*



La corbeille, Bourse de Paris
archives SPIE.

NAÎTRE ET RENAÎTRE ■ 20

DU CÔTÉ DE CHEZ SCHNEIDER

1968-1997
LE POINT DE VUE DE L'ACTIONNAIRE

Être une société mère n'est pas une tâche simple : il n'est pas aisé de brider sa fille alors qu'elle semble promise à un bel avenir. Durant les années 70, le groupe Empain-Schneider exerçait un contrôle assez lâche sur ses filiales qui pouvaient vivre assez librement, parfois même en véritable autarcie. Rien ne fut refusé à Spie Batignolles, qui put lever des capitaux à sa guise et financer sa croissance. Les fées de la conjoncture s'en mêlèrent aussi, apportant des flots de pétrodollars aux clients du groupe.

Toute concentrée sur ses problèmes de développement, l'entreprise ne versa à ses actionnaires que des dividendes raisonnables, dont le montant cumulé en euros constants était simplement équivalent à celui des augmentations de capital.

en millions d'€	cumul des dividendes versés	cumul des augmentations de capital	solde
période 1968-1982	63,3	– 85,3	– 22,0
période 1983-1990	96,6	– 61,2	+ 35,4
total	159,9	– 146,5	+ 13,4

(cf. annexe 25)

La création de valeur ne pouvait provenir, dans ces conditions, que de la progression du prix des actions puisque les dividendes étaient réinvestis. De ce point de vue, la société mère se devait d'octroyer un satisfecit à sa fille.

Au départ de René Berthon, en 1982 (voir annexe 26), la création de valeur est en effet impressionnante. Le coefficient de progression de la valeur de l'action depuis 1968 est proche de 15 en francs courants et de 4 en euros constants. En outre, la société est faiblement valorisée par la Bourse en 1982 (moins de 6 fois le résultat net consolidé). Le « prix stratégique » aurait pu représenter le double ou le triple à cette date, comme le montreront les événements de 1986-1987.

L'OFFENSIVE DE BOUYGUES

Malheureusement, les marchés internationaux se réduisirent fortement et le temps de l'abondance toucha à sa fin. Mais lorsqu'on a du caractère et qu'on a pris l'habitude de s'intéresser au monde entier, il est bien difficile de redevenir humble. Spie Batignolles se laissa fasciner par le rêve nord-américain et acheta Comstock. Empain-Schneider – redevenu Schneider – vit également sa filiale se lancer à corps perdu dans le bâtiment en France et dans les délices de l'immobilier de bureau et de loisir. Sans soupçonner les problèmes à venir et sans réagir.

Il faut dire que la mère était fière des succès passés de sa fille et qu'elle croyait en ses capacités. Comme d'ailleurs un prétendant, fort sérieux, mais non sollicité, Bouygues, qui allait montrer en 1986 et 1987 tout le prix qu'il attachait à Spie Batignolles.

Ces deux exercices sont, en effet, marqués par l'offensive de Bouygues qui cherche à convaincre Schneider de lui céder le contrôle de sa filiale et s'invite à son capital. Les valorisations moyennes ressortent alors à environ 18 fois le résultat, soit environ 800 millions d'€ 2010 à 100 % ! Mais la direction et les cadres dirigeants de Spie Batignolles, peu sensibles aux charmes du prétendant, étaient totalement opposés à ce mariage. Quant à Schneider, alors en cours de redressement, ses comptes consolidés nécessitaient l'apport des résultats de sa filiale. La tentative de Bouygues échoua donc. Les marchés financiers en prirent acte et réajustèrent le prix de l'action Spie Batignolles à la baisse. Mais ils restèrent influencés par la possibilité d'une cession stratégique, sans anticiper l'ampleur des difficultés financières à venir et en particulier le poids des provisions à constituer pour rééquilibrer

Didier Pineau-Valencienne



Né en 1931, vendéen d'origine, diplômé de l'école HEC, il prend, en 1958, après trois ans de service militaire dans la Marine et un rapide passage dans l'édition, la responsabilité de la petite banque du groupe Empain, la PBI, présidée par Raymond Brissaud. Il devient ensuite le président-directeur général de la société Carbonisations et Charbons Actifs (CECA), filiale commune d'Empain et de Rhône-Poulenc, qu'il parvient à redresser alors qu'elle est au bord de la faillite.

En 1974, la CECA est vendue et Didier Pineau-Valencienne rejoint Rhône-Poulenc. La philosophie et les méthodes de management de Renaud Gillet et de Jean Gandois le marquent profondément.

Après la mise en place des contrôles de gestion de la direction Stratégie et Plan, il dirige les divisions Polymères, Pétrochimie, et accède, en 1979, au comité exécutif du groupe. Les plus hautes responsabilités lui sont alors ouvertes.

Lorsqu'il choisit de venir chez Empain-Schneider, en décembre 1980, c'est en y apportant l'expérience qu'il s'est forgée.

Il devint en 1981 président-directeur général de Schneider, poste qu'il conservera jusqu'en 1999. Au cours de son mandat, il a transformé Schneider, qui était précédemment un conglomérat aux multiples activités déficitaires, en un groupe centré sur le matériel électrique présent dans le monde entier et détenant des positions de leader sur ses marchés.

Après son départ de Schneider, il devient président du fonds d'investissement Sagard, senior advisor au Crédit Suisse First Boston et administrateur de plusieurs sociétés françaises et internationales.

les comptes : en 1990, la valeur de la société représente plus de 12 fois le résultat net. Notons que la valeur ressortant de l'offensive Bouygues présente un caractère un peu théorique. En cas d'accord avec Schneider, Bouygues eût sans doute exigé des garanties de passif substantielles…

ÉPILOGUE

En 1997, Schneider encaissera 350 millions de F nets à l'occasion de la vente de Spie Batignolles[113], soit 60 millions d'€ 2010, après avoir supporté un coût de « *deafeasance* », déduction faite des économies d'impôts, d'environ 1,2 milliard de F, soit 215 millions d'€ 2010.
Les conséquences de la stratégie de Spie Batignolles dans la seconde moitié des années 80 furent donc très lourdes et les regrets de sa société mère à la hauteur des espoirs déçus. Mais la perte de valeur qui en résulta était, à vrai dire, négligeable au regard de la valorisation atteinte par Schneider après son redéploiement, brillamment réussi, vers la basse tension et les automatismes. La seule sortie de Spie Batignolles du groupe Schneider, interprétée par les marchés financiers comme le signe d'une évolution définitive et irréversible, effaça totalement les conséquences négatives des déboires qu'elle avait subis. En fait, rien n'est immuable en matière de stratégie… Il est un temps où l'on ne doit pas vendre, il est un temps où l'on doit vendre !

113 - *La transaction s'est élevée au total à 1 milliard de F, mais sachant que Schneider avait décaissé 650 millions de F en 1993 pour acquérir 50 % de Spie Trindel, le net perçu est bien de 350 millions de F.*

« Whether 'tis nobler in the mind to suffer
The slings and arrows of outrageous fortune
Or, to take arms against a sea of troubles
And, by opposing, end them. »

Shakespeare, *Hamlet*, acte 3, scène 1



Archives SPIE

NAÎTRE ET RENAÎTRE ■ 21

EXISTER

1992-1995

EXISTER

Claude Coppin fut rappelé à la présidence de Spie Batignolles en février par Didier Pineau-Valencienne, dès l'annonce du départ de Georges de Buffévent. Quelques semaines après sa nomination, il organisa une réunion des cadres dirigeants qui était attendue avec impatience. Il y exposa les grandes lignes de ses orientations stratégiques – la sortie des activités de promotion, dont la situation était catastrophique, constituait un élément essentiel – et fit part de sa confiance dans les capacités de redressement de la société. Mais lorsqu'il annonça que sa première priorité était d'encaisser 1 milliard de francs de créances, ce fut un choc pour l'assistance. Chacun comprit que ces créances n'étaient pas provisionnées et que la situation de l'entreprise était pire que prévue. L'enjeu était donc l'existence même de Spie Batignolles.



Il revenait à Claude Coppin, dans ce cadre, de convaincre l'actionnaire de s'armer de patience, car les opérations de redressement seraient nécessairement délicates et complexes, alors que Schneider, soucieux d'améliorer sans tarder son image boursière, était au contraire demandeur de solutions rapides. Il était clair que les activités électriques allaient devenir le socle sur lequel se construirait l'avenir du Groupe, complétées par



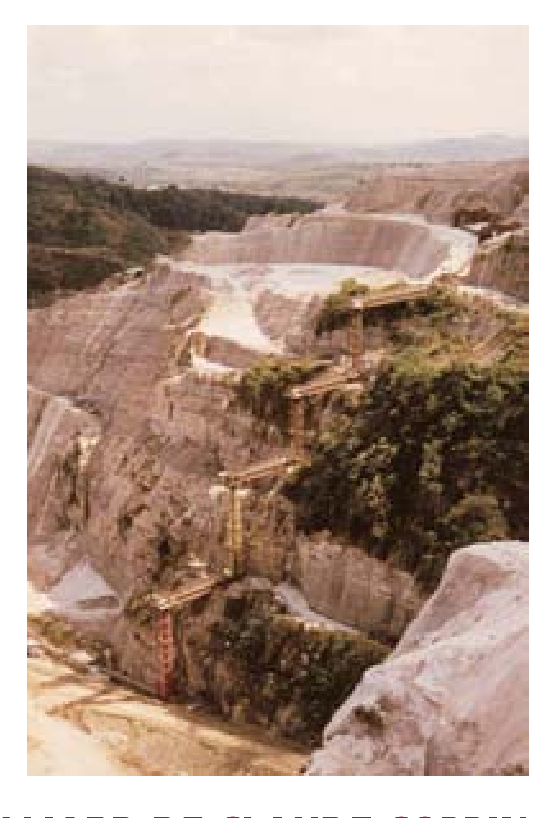
celles de la construction, encore fragiles, mais qui pouvaient être redressées. Le maintien des activités d'ingénierie paraissait, du fait de leur taille insuffisante, très incertain, mais Claude Coppin ne souhaitait pas prendre le risque de déstabiliser encore plus les équipes, déjà traumatisées par les pertes de l'exercice 1991, et évita d'engager le débat à ce sujet pendant les premiers mois de sa présidence.

LE RENOUVELLEMENT DE L'ÉQUIPE DIRIGEANTE ET LES CHANGEMENTS D'ORGANISATION

La crise, vu son ampleur, avait inévitablement laissé des traces et des blessures, et creusé le fossé qui séparait déjà Spie Batignolles et sa société mère. Dans ce contexte, des changements profonds apparaissaient inévitables. Deux des trois directeurs généraux de l'équipe de Georges de Buffévent quittèrent rapidement leur poste. Jean-Louis Bitouzet, à qui étaient rattachées les activités de construction, partit en août 1992 en raison de son conflit larvé avec Schneider. Le départ de Jean Coret fut provoqué, quant à lui, par la cession en 1993 des activités d'ingénierie dont il avait la responsabilité.

Claude Coppin confia donc la direction générale des opérations à Jean-Paul Jacamon, qui avait jusque-là la responsabilité des activités électriques. Il confirma comme second directeur général chargé des finances Jean-Claude Perrin, que Schneider avait délégué fin 1991 à ce poste. Le comité de direction fut renouvelé de 1992 à 1995 dans sa quasi-totalité, l'organisation générale restant comme par le passé fondée sur les métiers (cf. annexe 27). L'organisation propre à la construction fut en revanche revue en profondeur, Claude Coppin adoptant un modèle symétrique de celui du pôle électrique, avec une filiale regroupant toutes les activités régionales France et un ensemble chargé des grands projets de génie civil en France et à l'étranger. Les mesures de réduction de coûts déjà engagées par Georges de Buffévent furent activement poursuivies au siège du Groupe et dans tous les secteurs en difficulté. Les activités de promotion immobilière furent, quant à elles, soumises à un contrôle extrêmement rigoureux, ce qui était vital compte tenu de la crise qui sévissait alors.

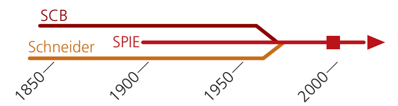
Le comité de direction générale (de gauche à droite)
1er rang : Y. Burin des Roziers, J-P. Jacamon, C. Coppin, J-C. Perrin, B. Lairre
2e rang : J. Renault, B. Cornet, J. Monville, A. Nicolaïdis, O. Dubois, F-X. Clédat
archives SPIE.



Barrage de la Vueltosa, Venezuela
archives SPIE.

LE MILLIARD DE CLAUDE COPPIN

Claude Coppin suivit étroitement les grands litiges : pipeline HBJ et émissaires de Bombay en Inde, usine chimique SIAPE en Tunisie, barrage du Guavio en Colombie, tunnel de Hex River en Afrique du Sud, barrage de la Vueltosa et lignes THT au Venezuela, usine d'engrais d'Aqaba en Jordanie, usines chimiques de Speichim en URSS, etc. – liste non exhaustive, reflet du Spie Batignolles pluridisciplinaire des années 80 et de son credo « Notre chantier : le monde ». Les litiges furent gérés soit par les opérationnels en charge du secteur, soit par une cellule spécialisée créée à cet effet.



La lutte fut longue, ardue. Il y eut quelques échecs et quelques trahisons. GTM refusa d'honorer ses engagements de combler le découvert du chantier du Guavio. Mais lorsque, quelques semaines plus tard, la réclamation fut réglée par le client, beaucoup plus rapidement que prévu, GTM ne refusa pas, bien sûr, sa quote-part de l'encaissement... Il y eut des opérations exceptionnelles par leur nature : la première guerre du golfe, qui avait interrompu les contrats de pipelines irakiens, permit de résoudre de façon élégante les réclamations en cours. Les tribunaux londoniens ordonnèrent, en effet, le déblocage des fonds immobilisés sur des comptes séquestres dans des banques de la City, qui assuraient la sécurité des règlements. Le solde des sommes disponibles fut utilisé, en accord avec l'ONU, pour acheter des céréales. Au terme d'une opération juridico-financière extrêmement délicate et dont la dimension politique ajoutait encore à la complexité, Spie Capag eut la satisfaction de nourrir Bagdad pendant plusieurs mois tout en ayant obtenu le règlement de ses factures.
Un travail considérable fut effectué. Les encaissements reçus dépassèrent 800 millions de F. La transaction sur l'affaire HBJ (cf. p. 215) n'était toutefois pas suffisante pour solder les comptes à la hauteur des attentes. Il fallut attendre la restructuration financière de 1996 pour dégager

Claude Coppin :
« *Toute période difficile est opportunité.* »
archives SPIE.



d'importantes économies fiscales complémentaires sur ce contrat. *In fine*, Claude Coppin dépassa donc, de fait, son objectif.
Par ailleurs, Spie Batignolles joua un rôle déterminant dans la résolution des litiges opposant le concessionnaire du tunnel sous la Manche, Eurotunnel, au groupement constructeur TML. Ainsi que l'expliquait Claude Coppin dans un article de l'AGEFI du 18 juin 1993, le problème ne consistait pas uniquement à négocier la réclamation sur les coûts de construction, il fallait aussi modifier le contrat pour assurer la mise en service de l'ouvrage par étapes et hâter ainsi le transfert de propriété pour permettre à Eurotunnel de le mettre en exploitation aussi rapidement que possible. Les propositions de Spie Batignolles furent retenues par ses partenaires de TML et par le client Eurotunnel, puis mises en œuvre à la satisfaction des deux parties.

LES INÉVITABLES CESSIONS D'ACTIFS

Les recouvrements de créances s'étant étalés sur plusieurs années, Spie Batignolles ne put échapper à la nécessité de céder des actifs, compte tenu de l'ampleur de ses besoins de trésorerie.
Les ventes d'actifs immobiliers, par essence non stratégiques, constituaient *a priori* une solution idéale, mais en raison de la crise qui sévissait, il ne fut pas possible d'envisager des cessions d'envergure. Il fallut, au contraire, procéder par étapes et parfois prendre des risques complémentaires, c'est-à-dire construire et commercialiser au lieu de vendre les terrains nus.
La station de Valle Nevado au Chili donna lieu à un véritable vaudeville financier. Cette opération avait débuté dans les années 80 comme un chantier de construction d'une route de montagne, destinée à améliorer la liaison de Santiago avec une petite station de ski. Le donneur d'ordre n'ayant pas payé, Spie Batignolles en vint à construire un hôtel, puis deux, puis à compléter l'équipement sportif… Au total, un peu plus de 60 millions de US $ avaient été investis au début des années 90. Les repreneurs potentiels cherchaient à prolonger l'exercice : ils affirmaient qu'il était nécessaire de réinvestir encore pour rentabiliser les équipements existants et justifier ainsi un prix quasi nul. Mais la direction financière de Spie Batignolles résista au chant des sirènes et l'opération se déboucla presque miraculeusement en 1996, pour un montant inespéré proche de 20 millions de US $. Mais là encore, les encaissements n'intervinrent que tardivement et n'apportèrent pas la trésorerie recherchée suffisamment tôt.

Valle Nevado, Chili
archives SPIE.

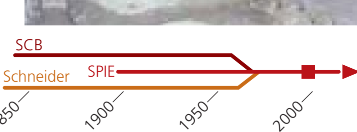


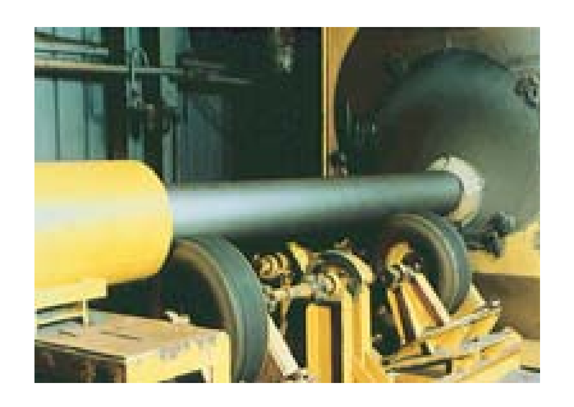


HDI, forage horizontal dirigé
archives SPIE.



Spie Batignolles ne put donc échapper à l'obligation de céder des actifs stratégiques. Ces cessions avaient d'ailleurs déjà commencé dans le secteur du pétrole-gaz, avec les ventes des filiales de revêtement de tubes, SIF et ISOPIPE, et des filiales de forage horizontal dirigé, HDI et SHDI, opérations qui furent réalisées dans de bonnes conditions. Elles dégagèrent des plus-values comptables et permirent de libérer une centaine de millions de F de trésorerie. En parallèle, face au risque de retournement du marché canadien du pipeline, qui se matérialisa effectivement quelques mois plus tard, Spie Capag décida d'interrompre les activités de sa filiale d'Edmonton SCI qui, créée en 1987, avait réalisé pendant 6 ans une remarquable performance. SCI procéda





SIF : revêtement de tubes
archives SPIE.

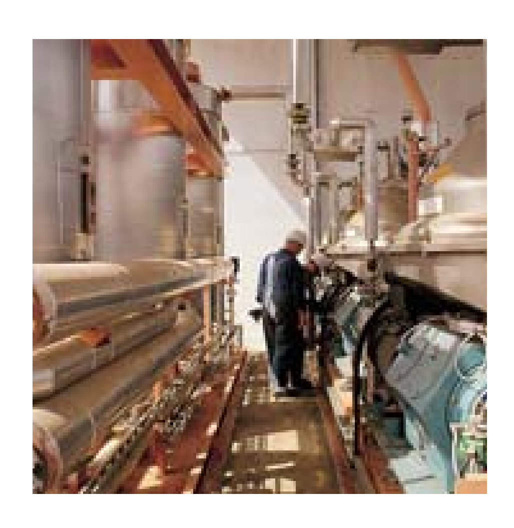
à la vente de ses équipements par mise aux enchères l'opération, réalisée avant la baisse du marché, dégagent une dizaine de millions de dollars de trésorerie nette.
Claude Coppin donna également son feu vert pour négocier la cession de Spie Capag, suite à des propositions de l'américain Wilbros. Des discussions assez approfondies furent menées mais échouèrent au dernier moment en raison de problèmes de financement de l'acquéreur.

La situation de Spie Batignolles restait préoccupante à la fois au plan des résultats, des fonds propres et de la trésorerie. L'échec de la vente de Spie Capag renforça sans doute Schneider dans l'idée que la vente du secteur Ingénierie et Entreprises Générales (DIEC) était inévitable. Claude Coppin partageait cette analyse et se résolut alors à renoncer au « tripode » électricité, construction, entreprise générale, car le plan de charge de la DIEC était devenu très insuffisant.

Des discussions furent engagées avec le groupe américain Fluor. Mais en parallèle, Technip, qui craignait l'implantation de son concurrent américain en France, fit le siège de Didier Pineau-Valencienne chez Schneider et emporta l'affaire en juin 1993 [114], après une négociation marathon qui créa quelques tensions entre Spie Batignolles et son actionnaire. Cette cession avait un caractère défensif : il s'agissait en fait d'éviter des frais de restructuration à venir. Elle ne dégagea aucune plus-value comptable et se traduisit par une sortie de trésorerie compte tenu des caractéristiques inhérentes aux activités d'entreprise générale.

Il fallut donc procéder, en raison des pertes subies par Spie Batignolles après 1991 (274 millions de F en 1992 et 215 millions de F en 1993), à la réévaluation de certains actifs, et à la vente de 50 % de Spie Trindel à Schneider, sur la base d'un prix à 100 % d'1,3 milliard de F. Cette cession, réalisée durant l'exercice 93, présentait l'avantage de conserver l'intégralité de la filiale dans le groupe Schneider, tout en permettant de réintégrer de la trésorerie et des résultats dans une filiale qui, autrement, risquait de devenir exsangue. Spie Batignolles gardait la gestion de Spie Trindel.

114 - *Le choix de Technip, dont l'actionnaire de référence était alors le groupe pétrolier Elf, n'était sans doute pas étranger à l'entrée de celui-ci dans le capital d'un des holdings de contrôle de Schneider, la SPEP.*







Centrale thermique de Tit Mellil, Maroc
© Studio Pons.

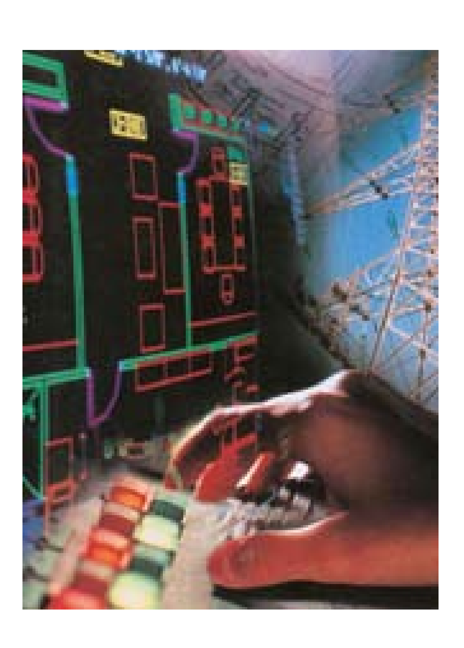
En 1993, le Groupe céda en outre à Framatome sa participation dans Jeumont Schneider Automation (JSA), société spécialisée dans l'automatisation des laminoirs et des grands équipements

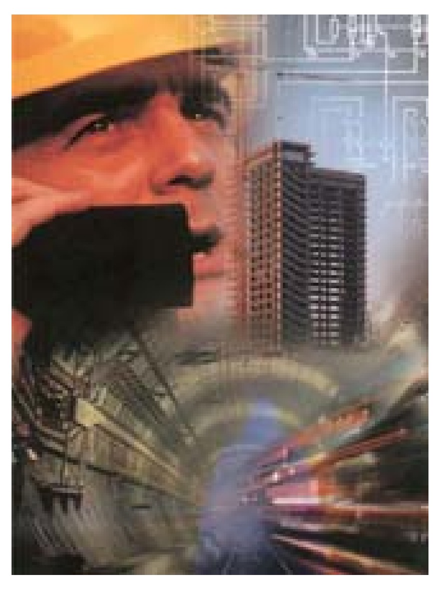
Variateur de vitesse

de la métallurgie. JSA, dépendant de sa société sœur Jeumont Schneider Industrie (JSI) pour la fourniture de moteurs et de variateurs de vitesse, ne pouvait en effet vivre de façon autonome alors que Schneider avait décidé de céder JSI à Framatome.

LE RECENTRAGE STRATÉGIQUE DE SPIE BATIGNOLLES

Les activités de génie industriel cédées, Spie Batignolles se concentra donc sur ses deux métiers historiques, l'électricité et la construction. Des actions rigoureuses menées dans les secteurs en crise – immobilier et construction notamment, qui se restructura sous l'impulsion de François-Xavier Clédat, responsable des activités régionales de BTP en France – permirent de redresser la situation. La société restait globalement déficitaire mais ses résultats opérationnels étaient à l'équilibre.





Claude Coppin put ainsi déclarer fin 1993 : « *Nous avons réussi notre recentrage sur nos deux métiers de base, l'Entreprise Électrique et la Construction. Toutes nos entités opérationnelles ont été bénéficiaires en 1993, à l'exception de la promotion, dont nous poursuivons le désengagement… Nous regardons l'avenir avec optimisme car nous progresserons encore en 1994 si les investissements industriels reprennent en France.* » Ce ne fut malheureusement pas le cas et l'ensemble de la profession enregistra une dépression de 1992 à 1995. La France et l'Europe allaient désormais constituer le centre des préoccupations de l'entreprise, l'activité internationale poursuivant son repli inévitable dans tous les secteurs trop concurrentiels.

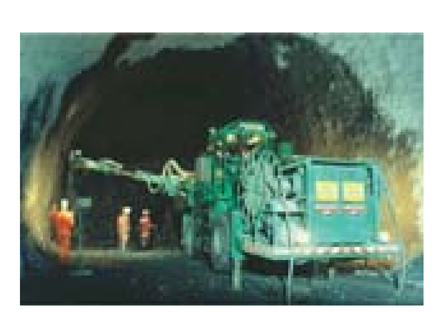
Balisage de la piste n°1, aéroport de Roissy
archives SPIE.

TGV Rhône-Alpes, Bourreuse
archives SPIE.

Tunnel de la Chamoise
© J-P Mirabel.



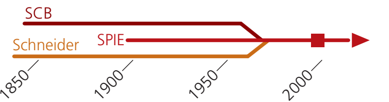




L'ÉVOLUTION DE LA FRANCE

La société n'a pas perdu, durant les années 90, son leadership dans la réalisation des infrastructures de systèmes de transport [115] et dans ses autres activités de spécialités (nucléaire, lignes THT, pipelines, fondations spéciales, travaux souterrains). Toutefois, les grands projets nucléaires et ferroviaires touchent à leur fin et avec eux, l'âge d'or de la DEN, devenue Spie Enertrans. Ils dégagent encore une rentabilité significative mais il apparaît, d'ores et déjà, que le relais devra être pris par les acti-

115 - *Dans le domaine des transports urbains, le contrat phare de la période sera la concession du tramway de Caen, obtenu en association avec le Canadien Bombardier et faisant appel à un système innovant (véhicule sur pneus, guidage par rail).*





vités régionales de Spie Trindel. Yannic Burin des Roziers, son nouveau directeur général lance en 1993 son projet d'entreprise : « Spie Trindel, devenir l'entreprise de référence ». Ce sera le point de départ d'une grande aventure de développement en France et en Europe.
Par ailleurs, la construction est en voie d'opérer un virage majeur. Les grands projets de génie civil sont en déclin et François-Xavier Clédat réoriente progressivement les activités de construction vers le bâtiment et le génie civil régional, en ciblant une clientèle fidélisée [116].

Yannic Burin des Roziers

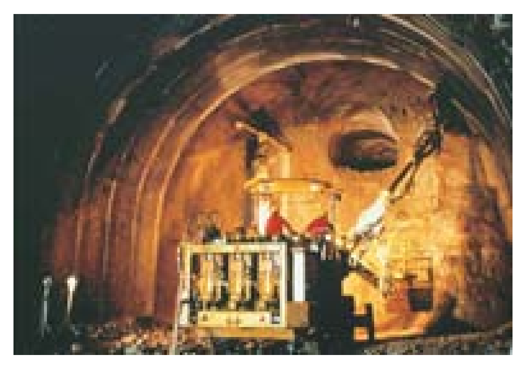


Yannic Burin des Roziers est né en novembre 1940. Diplômé de l'école Bréguet, il entre chez CEEMTP, filiale de Citra, en 1967.
Il rejoint le Groupe Spie Batignolles en 1970 pour prendre en charge la responsabilité des activités de lignes et postes THT de l'agence de Téhéran. En 1975, il poursuit sa carrière internationale en Afrique du Sud, où il participe aux projets de Sasol puis de Koeberg dans le cadre de la filiale locale de Thermatome, dont il rejoint le siège en 1982 comme responsable des activités internationales, avant d'en prendre la direction de 1986 à 1988.
Il part ensuite pour les États-Unis et devient président-directeur général de LK Comstock (filiale américaine de Spie Batignolles).
Dès qu'il prend les commandes de Spie Trindel en 1993, Yannic Burin des Roziers nourrit de grandes ambitions pour ses équipes. Il les entraîne progressivement dans un projet d'entreprise mobilisateur et clairement formulé : « devenir l'entreprise de référence » à la fois pour ses clients, ses actionnaires et ses collaborateurs.
Lancé officiellement en 1997, ce projet contribua à renforcer la cohésion interne dans la période du RES [117] et fut pour l'entreprise tout entière une véritable source de renouveau et de progrès.
Son action à la tête de Spie Trindel s'avéra essentielle à la réussite du Groupe, dont il devint directeur général en novembre 1998. Confronté à la faible progression du marché français, il mena parallèlement et avec détermination le développement européen des activités de services de proximité et une politique d'acquisitions de nouvelles compétences – dans le génie climatique et la communication notamment. Une mutation profonde de Spie Trindel s'ensuivit, l'entreprise laissant loin derrière elle l'image de simple installateur qui était la sienne auparavant.



116 - *Après une courte embellie, le BTP devait subir une nouvelle récession de 1997 à 2000.*
117 - *Rachat de l'Entreprise par ses Salariés, réalisé en 1997 (voir chapitre 22).*


20
Tramway
de
Strasbourg



Tunnel « Vue des Alpes », Suisse
archives SPIE.



Pipeline Setubal-Braga, Portugal
© J. Burlo.



Métro de Lisbonne, Portugal
archives SPIE.

Ci-contre : tramway de Strasbourg
archives SPIE.

François-Xavier Clédat

François-Xavier Clédat est né en juillet 1946. Ingénieur ESTP et diplômé d'un 3e cycle de gestion à l'Université de Paris-Dauphine, il entre chez Bouygues en 1970 en tant qu'ingénieur structure puis ingénieur commercial. Il devient ensuite responsable administration-gestion-finances, puis directeur de filiale.

Il rejoint en 1981 le groupe SGE, qu'il quitta en 1986 pour entrer chez Spie Batignolles en tant que directeur général de SCGPM. Il prend la présidence de Spie Citra en décembre 1992 et devient directeur général de la branche Construction en juillet 1995. Il est nommé directeur général du Groupe le 26 février 1997, fonction qu'il occupera jusqu'en 2003.

François-Xavier Clédat adhéra spontanément au projet de montage du RES qu'allait piloter Jean Monville en 1996 et 1997. Responsable des activités de bâtiment et de génie civil, qui posaient problème à Schneider, François-Xavier Clédat fut l'un des premiers à proposer la solution du RES à Didier Pineau-Valencienne. Il appuya Jean Monville dans ses démarches et sut motiver ses troupes, qui contribuèrent au succès de l'opération en 1997.

Lorsque AMEC manifesta son intention de se désengager de Spie Batignolles – devenue en 1998 la filiale BTP du Groupe –, il sut réagir en proposant une offre de reprise de 51 % des actions de cette société sous forme de LMBO, y associant les 78 cadres dirigeants de l'entreprise et Barclay's Private Equity France. L'opération se conclut avec succès le 5 septembre 2003.

François-Xavier Clédat est depuis lors président-directeur général de Spie Batignolles.

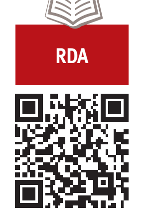


L'ORIENTATION EUROPÉENNE

Claude Coppin affirme très clairement que le Groupe doit trouver en Europe une source importante d'expansion. Spie Batignolles va prendre des positions intéressantes au Portugal (métro de Lisbonne, pipeline de Setubal-Braga), en Suisse (tunnels ferroviaires) et en Allemagne (pipeline Mer du Nord-Ludwigshafen, projets berlinois). Alors que les projets portugais, bénéficiant de la manne financière bruxelloise, vont se dérouler sans crise majeure, les affaires allemandes, et en particulier celles concernant Berlin, nécessiteront une forte implication de la direction du Groupe.

L'AVENTURE ALLEMANDE





À la suite des événements historiques intervenus de 1989 à 1991, de vastes programmes d'investissements sont lancés durant cette période. Spie Batignolles décide en conséquence de s'y intéresser et cible d'emblée trois créneaux : le ferroviaire dans les nouveaux Länder (ex-RDA), les tunnels et les fondations spéciales, l'énergie avec les pipelines et les lignes THT.

dates historiques	
novembre 1989	chute du mur de Berlin
octobre 1990	réunification RFA / RDA
juin 1991	Berlin capitale fédérale
février 1992	traité de Maastricht
décembre 1994	départ des Alliés
septembre 1998	départ de H. Kohl, mandat de G. Schröder
janvier 2003	traité de l'Élysée

La Deutsche Bahn, bien au fait des références de Spie Batignolles et confiante dans ses compétences, incita vivement l'entreprise française à s'intéresser à ses projets. Spie Batignolles bénéficia pour ce faire de la situation du marché allemand : la concurrence était alors cartellisée, les prix bien supérieurs aux prix français ou internationaux – plus de 50 % dans certains créneaux – et l'écart de coût de main-d'œuvre et de management de l'ordre de 20 % entre la France et l'Allemagne. Tout militait pour l'entrée sur ce nouveau marché : le volume de travaux neufs et de réhabilitations dans les nouveaux Länder, les directives anticartel allemandes et européennes et les fonds structurels alloués par Bruxelles.

Mittelstand

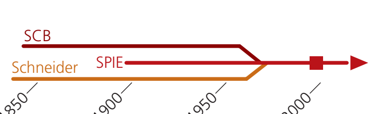
Le rachat à la Treuhandanstalt, l'organisme de privatisation mis en place après la réunification, d'entreprises kombinats de l'ex-RDA fut un moment envisagé. Mais les risques sociaux et financiers qu'impliquaient de tels projets parurent excessifs et Spie Batignolles préféra s'orienter vers des partenariats locaux. Les « majors » allemands n'ayant pas réagi positivement, elle opta en définitive pour une alliance avec le Mittelstand, ce réseau d'entreprises moyennes, socle de l'économie allemande – alliance inattendue, mais qui se révéla efficace et durable.

Ci-contre : axe nord-sud de Berlin, le Spreebogen
archives SPIE.



Voie fixe sur béton, Francfort/Cologne
archives SPIE.

L'aventure allemande ne fut pas un long fleuve tranquille. Au début des années 90, le pays était encore économiquement prospère et le financement des contrats ne posait pas de problème majeur. L'abondance des contrats limitait l'acuité de la concurrence et, même si les marges avaient déjà diminué, l'époque de la cartellisation touchant à sa fin, elles demeuraient encore fort confortables. C'est ainsi que Spie Batignolles put enlever, face aux géants allemands trop sûrs d'eux-mêmes, le contrat du Stadtbahn, associée dans le cadre d'un vaste consortium avec un







Spie Fondations, gare de Lehrter, Berlin
archives SPIE.

groupe d'entreprises du Mittelstand. Même s'il fallut réinventer le concept de la voie fixe sur béton, chère à la Deutsch Bahn, maîtriser tous les problèmes de mise au point d'une technique en fait peu utilisée et faire face à tous les problèmes d'un grand chantier réalisé de surcroît en zone urbaine, l'affaire s'avéra un remarquable succès technique et financier. Le plus dur pour les responsables du projet et pour le délégué commercial à Berlin, Henri Berthier, fut en définitive de devoir subir les interminables réunions de consortium, où la recherche de consensus à l'allemande entraîna souvent les participants dans d'épuisantes palabres.



Tous les contrats n'eurent pas un déroulement et une issue aussi plaisante que le Stadtbahn. L'affaire PVZB, en particulier, conclue à une date où les finances allemandes devenaient chancelantes, s'avéra très complexe. Elle consistait à construire un vaste réseau de tunnels dans un site grandiose et historique, bordé à l'ouest par le Reichstag reconstruit et traversant au nord la Spree. Spie Batignolles, imposée par la Deutsche Bahn qui souhaitait poursuivre l'ouverture à la concurrence du marché allemand, ne fut évidemment pas accueillie avec bienveillance dans le microcosme berlinois : elle était pilote du contrat PVZB alors qu'elle n'était qu'un participant minoritaire dans le Stadtbahn. Problèmes techniques, contractuels, difficultés de règlements, lois sociales, relations avec les fournisseurs et sous-traitants locaux se conjuguèrent tout au long de l'affaire et générèrent des risques non négligeables. Ceux-ci furent en définitive maîtrisés, mais il fallut aux négociateurs beaucoup de patience et de ténacité pour parvenir, plus de trois ans après la fin des travaux, à une solution acceptable aux plans contractuel et financier. Et pourtant, Spie Batignolles avait réalisé une remarquable performance technique. En matière de génie civil, sa filiale SBTP, qui en assurait la responsabilité, dut surmonter toutes les conséquences du manque de préparation du projet par le maître d'ouvrage. Quant à Spie Fondations, qui accompagnait SBTP dans ce projet, elle dut affronter un véritable défi, car les travaux qui lui étaient confiés étaient d'une ampleur inhabituelle, avec 56 000 m^2 de parois moulées et 28 000 m^2 de béton immergé. Le travail consistait en fait à réaliser, dans le cours de la Spree et dans le sous-sol gorgé d'eau de Berlin, d'immenses « boîtes étanches » destinées à contenir les tunnels routiers et ferroviaires. Soumises, du fait de la pression,



Stadtbahn, liaison ferroviaire/métro, est/ouest, réhabilitée après la réunification allemande, Berlin
archives SPIE.



SCB
Schneider SPIE
1850 1900 1950 2000

à des forces énormes, elles devaient être fixées par de puissants ancrages. Plus de 30 000 mètres linéaires furent utilisés au total. Les imperfections pouvant provoquer la formation de véritables geysers, les équipes de Spie Fondations plongèrent dans les eaux noires et glacées à maintes reprises pour vérifier la qualité des bétons et des ancrages.
Le projet commença dans des conditions difficiles : le premier hiver fut en effet particulièrement rude avec des températures inférieures à – 20°C, la Spree se couvrant d'une couche de glace d'une épaisseur de plus de 60 centimètres. Il fut impossible dans ce contexte d'entamer les travaux de déminage indispensables dans ce secteur qui avait été soumis à d'intenses bombardements et tirs d'obus durant les derniers mois de la guerre. Le chantier n'hiverna pas pour autant et dès le dégel, les plans furent approuvés et les équipes mobilisées. En dépit de la complexité du projet, Spie Fondations surmonta les difficultés de toutes natures qui apparurent tout au long de la réalisation de l'ouvrage. La performance exceptionnelle de l'entreprise fut saluée par le client.

REPLI PROGRESSIF À L'INTERNATIONAL

Au grand export, l'importance des équipes en place ne permettait pas de virage brutal. Mais en matière de génie civil, la nécessité du repli, déjà entamé, allait se confirmer. La filiale spécialisée SBTP, dont la direction générale était assurée par Christian Bénéteau, réussit à maintenir ses positions traditionnelles dans certains pays d'Afrique comme le Nigeria et l'Égypte, avec le Métro du Caire, mais ses opérations plus lointaines, en Asie notamment, s'avérèrent problématiques.

Le chantier le plus marquant de la période est sans doute celui du barrage de Xiaolangdi, en Chine continentale. Cet ouvrage et son usine hydro-électrique, comprenant six ensembles turbines/alternateurs de 300 MW chacun, associés à un réseau complexe de 16 tunnels de grand diamètre avec leurs tours de prise d'eau respectives, se situent dans la dernière vallée avant les grandes plaines du Nord-Est de la Chine, au sud de Pékin. Après environ 40 années d'études, ce projet d'un montant total d'1,5 milliard d'€, cofinancé par la Banque Mondiale et le gouvernement chinois, constitue l'avancée la plus sophistiquée jamais entreprise pour contrôler les crues dévastatrices, bien que relativement rares, de ce fleuve dit « jaune » en raison de la grande quantité de sédiments qu'il charrie, mais aussi dit « fleuve des regrets » en mémoire des nombreuses vies emportées et des destructions massives occasionnées lors de chacune de ses grandes crues. De 1994 à 2000, Spie Batignolles T.P., associée



Complexe pétrochimique d'Élémé, Nigeria
archives SPIE.



Barrage de Xiaolangdi, Chine
archives SPIE.



Métro du Caire

Métro du Caire, Égypte
archives SPIE.



à des entreprises allemandes, italiennes et chinoises, a réalisé le lot d'un montant de 700 millions d'€ comprenant les tunnels et les tours de prise d'eau. Grande aventure humaine où un encadrement mixte, européen et chinois de 500 personnes, associé à de nombreuses autres nationalités (plus de 60 au total), a coordonné environ 8 000 ouvriers chinois pour aboutir à un projet de qualité avec stricte tenue des objectifs. La tentative de Spie Batignolles à Taïwan tourna, en revanche, au désastre. La malheureuse affaire des tunnels de Ping Lin, où le client résilia le contrat au mépris de tous les principes, eut en effet des conséquences non négligeables. Pour l'actionnaire Schneider, l'importance du risque qu'il assumait en dernier ressort du fait de la mauvaise foi d'un client était devenue totalement inacceptable dans le contexte de sa nouvelle stratégie industrielle. Elle renforça sans aucun doute Didier Pineau-Valencienne dans sa volonté de cession de Spie Batignolles.

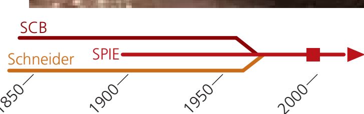
Il apparut clairement que le temps glorieux des grands chantiers de génie civil export touchait à sa fin. Spie Batignolles, comme la plupart de ses confrères français et européens, fut donc amenée à restreindre progressivement son activité dans ce domaine.

Métro de Caracas, Venezuela
archives SPIE.



Pour les autres activités internationales plus ciblées – métros et pipelines –, le début des années 90 allait en revanche constituer une période favorable. En dépit de problèmes de financement inévitables, les projets de métros du Caire et de Caracas se déroulèrent de façon satisfaisante. À Athènes, le sous-sol – plus approprié à la recherche archéologique qu'à l'ouverture de tunnels – réserva de désagréables surprises aux génie-civilistes du consortium ! Les activités électromécaniques, voies ferrées et électricité n'y rencontrèrent, en revanche, pas de problème majeur.

Spie Capag, dont Bernard Wagon assurait la direction générale, bénéficia des marchés porteurs du pipeline et entama une décennie prospère avec une forte croissance de sa rentabilité. L'un des contrats phare de la période fut celui de la Papouasie-Nouvelle-Guinée, conclu avec le pétrolier américain Chevron. Ce chantier très complexe fut un succès technique et financier.







Pose d'un pipeline
en Papouasie-Nouvelle-Guinée
archives SPIE.

La cloche du Père Antoine

Au siècle dernier, fin 1990, Spie Capag, associé à un partenaire australien, Mac Connel Dowell, remporta un contrat de pose de pipeline en Papouasie-Nouvelle-Guinée, pays mystérieux qui occupe la moitié Est d'une grande île située au nord de l'Australie, dont l'autre moitié, territoire indonésien, s'appelle Iran Jaya.

Le chantier se situait dans un environnement hostile, presque extrême. Dans la zone du pipeline, il tombe, en effet, près de 12 mètres d'eau par an, et cette partie de l'île est recouverte d'une jungle impénétrable. Les problèmes logistiques furent donc considérables. En l'absence de toute route ou chemin, il fallut trouver des péniches de débarquement pour atteindre et équiper le camp de base n° 2 en remontant la rivière Kikori. La seule trace de civilisation était constituée par une piste d'atterrissage en tôles d'acier, vestige de la bataille de la Mer de corail, encore utilisée par le « roi » d'un village portant le même nom que la rivière, Kikori, qui possédait un petit Cessna hors d'âge qu'il pilotait lui-même. Ce roi, un vieux Néo-Zélandais de 75 ans, ancien policier au temps de l'administration australienne de la Papouasie, avait pris sa retraite en ce lieu qu'il aimait, entouré de ses nombreuses épouses et d'une vingtaine d'enfants. Il était apparemment le seul blanc à Kikori, mais avoua un jour, presque à contrecœur, qu'un missionnaire suisse y vivait également. Leurs relations étaient en effet quelque peu distantes, car ce missionnaire, le Père Antoine, le vilipendait sans ménagement du fait de sa polygamie peu compatible avec les enseignements de l'Église. Mais, roi débonnaire et tolérant, il organisa néanmoins la rencontre. Le Père Antoine arriva sous une pluie battante, protégé par un immense ciré jaune. C'était un petit homme, sans âge, sec comme un sarment, perclus de rhumatismes qui lui tordaient les genoux. Cependant, en dépit des atteintes de la vieillesse, ses magnifiques yeux bleus, surmontés d'une belle crinière blanche, lui donnaient un regard bon et malicieux. Cela faisait trente ans qu'il évangélisait le pays, dans un état d'extrême pauvreté bien conforme aux préceptes des Saintes Écritures, et, dans sa paroisse, aussi vaste que l'Île-de-France, il devait faire face, seul, aux besoins de ses ouailles.

Enfant, il avait été berger dans les Alpes suisses jusqu'à ce que l'appel du Seigneur le conduise au séminaire, puis en Afrique. La divine Providence l'avait ensuite orienté vers la Papouasie où, pour survivre, il dut chasser les crocodiles dont il vendait les peaux. La chasse ayant été interdite, il lui fallut recourir à l'appui d'organisations charitables en Europe. Homme aux multiples facettes, il était également radiesthésiste. Or, dans ce pays où il pleut tant, il n'est pas aisé de trouver de l'eau potable, car celle des fleuves est chargée de boue et de bacté-

ries. Il cherchait donc des sources pour les villageois, leur apprenant à les capter et à les canaliser avec des bambous. Gagnant ainsi leur confiance, il avait réussi à se faire accepter et ensuite à les évangéliser. Tâche considérable et non dénuée de risques, car les hommes blancs remplissaient de stupeur et d'effroi les populations autochtones...

Entre les équipes de Spie Capag et le Père Antoine, le courant passa immédiatement. Le missionnaire leur transmit son savoir sur les coutumes et valeurs locales, ce qui s'avéra très précieux lorsque les Papous furent intégrés dans les équipes de chantier.
Le directeur de projet, Jacques Pégaz, Savoyard comme le Père Antoine, déclara un jour : « il faut l'aider ». Et les Français lui fournirent les moyens d'ériger un oratoire et une maison en dur, un peu moins spartiate que la cabane où il vivait jusqu'alors. Pourtant un problème continuait à le ronger. Il s'en ouvrit un soir à ses hôtes, sans doute aidé par les effets d'une boisson écossaise très prisée par les pipeliners. Son obsession était la concurrence déloyale que lui livraient les « adventistes du septième jour », petits missionnaires besogneux mais efficaces qui bénéficiaient d'une arme secrète le « gong ». Une vieille bouteille de gaz sans fond, sur laquelle ils frappaient pour attirer et guider les villageois, les jours d'office. L'assemblée réagit vite et de façon unanime : il fallait fournir une cloche au Père Antoine !

Mais la mise en œuvre de ce projet n'était pas si simple. Il n'était pas possible de mettre dans la confidence les partenaires australiens, protestants avérés ou buveurs de bière et parfois les deux à la fois, qui s'y seraient opposés, soit par conviction religieuse, soit par incapacité à en percevoir la dimension spirituelle. Heureusement, la langue anglaise apporta la solution, car « *bell* » peut signifier enveloppe, protection – carter en « franglais » – d'une pièce mécanique. La cloche fut donc importée sous la rubrique « carter d'embrayage pour pompe d'épreuve », une magnifique cloche Paccard, fabriquée en Savoie, qui produisait la note sol, idéale pour la transmission du son. Il resta à l'installer de manière à en tirer la meilleure efficacité face à la concurrence adventiste. Un jeune ingénieur stagiaire français, admirateur de Gustave Eiffel, dessina une tour métallique de 15 mètres de haut, qui fut réalisée par le chaudronnier néo-zélandais du projet, tout acquis à la cause du Père Antoine.



Depuis lors, le voyageur égaré, assez présomptueux pour avoir osé affronter l'enfer vert de la haute vallée du Kikori, peut entendre, le soir venu, le tintement rassurant d'une cloche savoyarde qui appelle à la prière la communauté catholique grandissante. Selon des témoignages dignes de foi, le Père Antoine s'est en effet définitivement imposé face aux adventistes. Cette histoire édifiante met en évidence, si besoin était, le rôle évangélisateur du pipeline, encore hélas trop méconnu !



Jean-Claude Perrin

Après avoir occupé différents postes de direction financière chez Corning, Chapelle Darblay et Matra Horlogerie, Jean-Claude Perrin, HEC promotion 1968, intègre le siège du groupe Schneider en 1982 comme contrôleur de gestion et participe, à ce titre, aux négociations de cessions d'activités consécutives aux restructurations entreprises par son président Didier Pineau-Valencienne.

En 1984, il rejoint Spie Batignolles, que Schneider contrôlait majoritairement, comme directeur administratif et financier de la branche Électricité et Nucléaire. Il est ensuite envoyé à New York en 1988 et devient Senior Executive Vice President de Comstock, filiale américaine acquise depuis peu par Spie Batignolles. Il s'engage activement dans le programme de réorganisation de cette société, qui posait de nombreux problèmes opérationnels et financiers.

Il réintègre le siège de Schneider en 1989 à la direction du contrôle de gestion du groupe, avant d'être détaché en 1992, à la demande de Claude Coppin, comme directeur général administration et finances de Spie Batignolles, alors en pleine crise. Il jouera un rôle déterminant dans la conception et la mise en œuvre de la restructuration financière entreprise par Schneider préalablement à la cession de sa filiale.

Jean-Claude Perrin est rappelé en 1995 par Didier Pineau-Valencienne comme directeur général finances de Schneider, membre du comité exécutif. Il deviendra en 1999 directeur des filiales et participations.

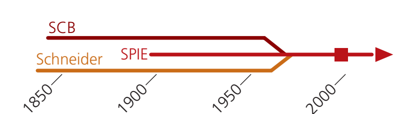


Météor, ligne 14 du Métro de Paris, traversée sous-fluviale de la Seine
archives SPIE.





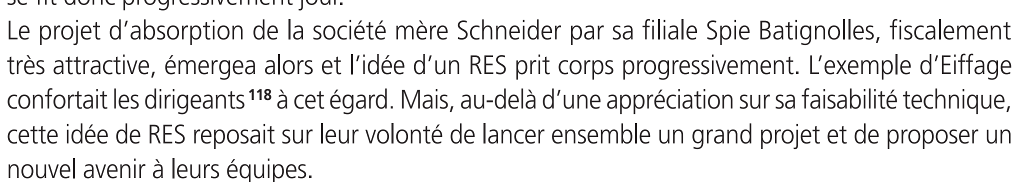
Opéra Trade Center, Paris
archives SPIE.



VERS LE RES



Claude Coppin avait réussi à gagner du temps, ce qui était essentiel. En effet, pendant toute cette période, la nouvelle équipe de direction renforça sa cohésion et prit la mesure des enjeux stratégiques et organisationnels ainsi que de l'évolution de l'environnement concurrentiel. Appuyé par Jean-Paul Jacamon et Jean-Claude Perrin, Claude Coppin fit progressivement admettre à Schneider qu'aucune solution immédiate n'était envisageable en raison des pertes complémentaires enregistrées de 1992 à 1994 et de la complexité des problèmes de garantie dans les activités de construction. L'échec des discussions avec des sociétés de premier plan, comme l'espagnol Dragados, était bien là pour l'attester. La nécessité d'une restructuration financière complémentaire se fit donc progressivement jour.



Le projet d'absorption de la société mère Schneider par sa filiale Spie Batignolles, fiscalement très attractive, émergea alors et l'idée d'un RES prit corps progressivement. L'exemple d'Eiffage confortait les dirigeants[118] à cet égard. Mais, au-delà d'une appréciation sur sa faisabilité technique, cette idée de RES reposait sur leur volonté de lancer ensemble un grand projet et de proposer un nouvel avenir à leurs équipes.

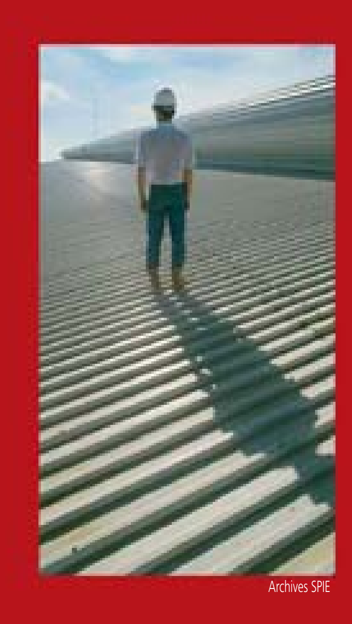


Aérogare 2F, aéroport de Roissy-Charles de Gaulle
archives SPIE.

118 - *Cf. p. 226.*

« Et voilà que bientôt ils entendent les soldats
qui criaient : la mer, la mer.
Le mot volait de bouche en bouche. »

Xénophon, *Anabase* - Livre IV



Archives SPIE

NAÎTRE ET RENAÎTRE ■ 22

VERS DE NOUVEAUX HORIZONS

LE RES, ACTE FONDATEUR DE LA « NOUVELLE SPIE »

Un RES – Rachat de l'Entreprise par ses Salariés – comporte évidemment une dimension financière. Mais il est bien autre chose aussi. Porteur d'une symbolique puissante et signifiante, il marque la volonté d'un groupe de femmes et d'hommes de prendre en main leur destin, de bâtir un avenir solide et pérenne pour leur entreprise. Il scelle la cohésion de ce groupe autour d'un nouveau projet qui, dans le cas de SPIE, consistait à relancer l'entreprise vers de nouvelles activités et de nouveaux marchés plus sûrs et plus porteurs d'avenir.

Le RES fut à la fois l'aboutissement d'années d'efforts et de réflexions mettant un terme à une période de doute et de régression, et l'acte fondateur d'une nouvelle SPIE. Mais la voie vers sa concrétisation fut parsemée d'embûches, et ponctuée d'épisodes sans suites, sources de désappointements et d'espoirs déçus. Ces événements, parfois anecdotiques mais souvent riches d'enseignements, sont relatés en annexe 28.

La démarche vers le RES faillit d'ailleurs ne jamais commencer, car au cours de l'été 1995, Eiffage et Paribas, son actionnaire de référence, s'invitèrent de façon impromptue dans le débat sur l'avenir de Spie Batignolles. Ils lancèrent en effet une offre de rachat et d'absorption par Eiffage qui fut à deux doigts d'aboutir. Mais Didier Pineau-Valencienne, le PDG de Schneider, la rejeta en définitive, peu convaincu par un paiement en actions et dissuadé par l'étendue des garanties de passif sollicitées par les acquéreurs.

Eiffage

Il s'ensuivit un nouveau tour d'Europe mais, l'un après l'autre, les prétendants potentiels déclinaient. C'est ainsi que, progressivement, prit corps le projet de RES. Il apparut, en cette période

très troublée pour les grandes entreprises de BTP – nombre d'entre elles enregistrèrent des pertes considérables – que seul l'actionnariat salarié constituerait un argument décisif pour un investisseur, qu'il soit industriel ou financier. Le personnel manifesterait ainsi sa confiance en l'avenir et faciliterait, par sa présence à ses côtés, le redécollage de l'entreprise.

La nécessité d'un partenariat s'imposa d'évidence. La taille de Spie Batignolles et de certains de ses contrats était telle qu'un actionnariat réduit aux seuls collaborateurs n'eût convaincu ni les banquiers, ni les grands clients. Schneider ne pouvait négliger ce constat.

Peter Mason, qui venait de prendre le poste de CEO [119] d'AMEC, major anglais de la construction et de l'ingénierie, vit immédiatement, contrairement à tous ses confrères, l'intérêt du projet et sut saisir l'opportunité. Entre lui et Jean Monville, le courant était passé. Le projet des dirigeants de SPIE lui parut clair et crédible. Il comprit qu'il ne risquait pas gros – son investissement minoritaire n'était assorti d'aucune garantie additionnelle, financière ou autre – mais qu'en revanche, il pouvait gagner beaucoup si le RES était couronné de succès.

Didier Pineau-Valencienne
© J. Boissay.

Didier Pineau-Valencienne, persuadé de la viabilité du projet et satisfait par le montant de la transaction – 1 milliard de F, soit environ 150 millions d'€ – sut prendre une décision difficile : il passa outre l'avis négatif de son banquier conseil et donna son feu vert à son lancement.

Réunion du personnel
archives SPIE.



Débuta alors une période très riche et très intense d'échanges et de débats internes, dont l'enjeu était essentiel : il s'agissait de convaincre un nombre suffisant de collaborateurs d'apporter des fonds de manière à atteindre le minimum requis dans les accords avec AMEC pour la souscription du personnel, soit 180 millions de F.

La COB – ancêtre de l'AMF – n'aida guère, exigeant que le caractère risqué du RES soit souligné sur les bulletins individuels de souscription.

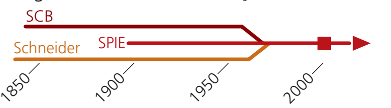
Mais en dépit de tout, le pari fut gagné. Le 12 février 1997, date de clôture de la souscription, le montant cumulé des apports s'élevait à 280 millions de F, soit un montant largement supérieur aux 180 millions susmentionnés.



UN MONTAGE FINANCIER ET JURIDIQUE ORIGINAL

Le montage juridico-financier de l'opération constituait un dispositif essentiel car il devait garantir, au-delà de la période de souscription, le fonctionnement harmonieux du RES jusqu'à son dénouement, c'est-à-dire la sortie du capital des salariés actionnaires. Sa conception et sa mise en place furent évidemment le résultat d'un long et délicat travail d'équipe, mais l'architecte de ce système complexe fut indubitablement Olivier Dubois. Fort de sa riche expérience des RES et des LBO acquise lors de son passage chez Paribas, il apporta une contribution majeure à la définition des orientations et à l'élaboration des solutions retenues.

119 - *Chief Executive Officer. Ce poste correspond à celui d'un directeur général dans une S.A. française.*



Olivier Dubois



Lorsqu'Olivier Dubois entre chez Spie Batignolles en 1991 en tant que directeur de la stratégie, le Groupe est en pleine tempête, mais il rêve de découvrir l'entreprise et se montre prêt à en affronter les réalités. Ancien élève de l'Essec et de Sciences-Po Paris, il a alors 37 ans et vient de passer près de onze ans à la Banque Paribas au sein du département des affaires industrielles où il fut, entre autres, l'un des pionniers dans l'art du montage de LBO, et participa notamment à la réalisation du RES Fougerolle en 1990. Une riche expérience dont il sut faire profiter l'entreprise quelques années plus tard dans le cadre de ses fonctions de directeur général adjoint Administration et Finances. Lorsqu'en 1996 germa l'idée d'un RES pour faciliter la sortie de Spie Batignolles du groupe Schneider, Olivier Dubois, s'appuyant sur quelques experts, sut proposer à Jean Monville un montage financier innovant dont la complexité nécessita plus de cinq mois de travail acharné, mais qui se révéla efficace et parfaitement approprié au problème posé.

Durant la période 1997-2002, il joua un rôle éminent dans l'animation du Groupe et sa contribution au financement de SPIE et aux opérations de croissance externe fut déterminante.

Après avoir participé de façon active durant l'été 2002 aux négociations avec AMEC sur les modalités de levée de l'option de rachat des actions des salariés et sur leur valorisation, Olivier Dubois rejoignit Technip en tant que directeur général Finances et Contrôle.

UN SCHÉMA FINANCIER SÉCURISANT POUR LE RES

Le prix d'acquisition d'1 milliard de F comprenait deux parties : 350 millions de F pour Spie Batignolles, qui à cette date détenait 50 % de Spie Trindel et 100 % de ses autres filiales, et 650 millions de F pour les 50 % de Spie Trindel propriété de Schneider.

Le financement de l'opération fut assuré de façon assez originale. Tirant les conclusions des difficultés de certains RES dans le domaine de la construction, l'équipe dirigeante décida de ne loger aucun endettement externe au niveau du holding d'acquisition Financière Spie Batignolles (FSB). L'endettement – consenti sous forme d'un prêt sans recours de la Société Générale – fut porté exclusivement par un holding intermédiaire Financière Spie Trindel (FST) possédant Spie Trindel à 100 % (voir annexes 29 et 30). Le caractère récurrent et peu cyclique des activités de Spie Trindel permit, de cette manière, la mise en place d'un financement stable et peu risqué.

UN LARGE ACTIONNARIAT SALARIÉ

Avec le montant de 280 millions de F qu'ils avaient réuni, les salariés obtinrent un pourcentage de contrôle de 58,4 % dans Financière Spie Batignolles. Les fonds communs de placement qui géraient les souscriptions des salariés avaient gardé 10 millions de F de disponibilités pour en assurer la liquidité. AMEC détenait le solde de Financière Spie Batignolles, soit 42,6 %, ainsi qu'une option d'achat des titres des salariés actionnaires exerçable fin 2002 (cf. annexe 30-3).

Le nombre total des souscripteurs s'éleva à 12 000, à rapporter à un effectif total France de 18 000. Dans chaque catégorie de salariés, les pourcentages de souscription furent les suivants :

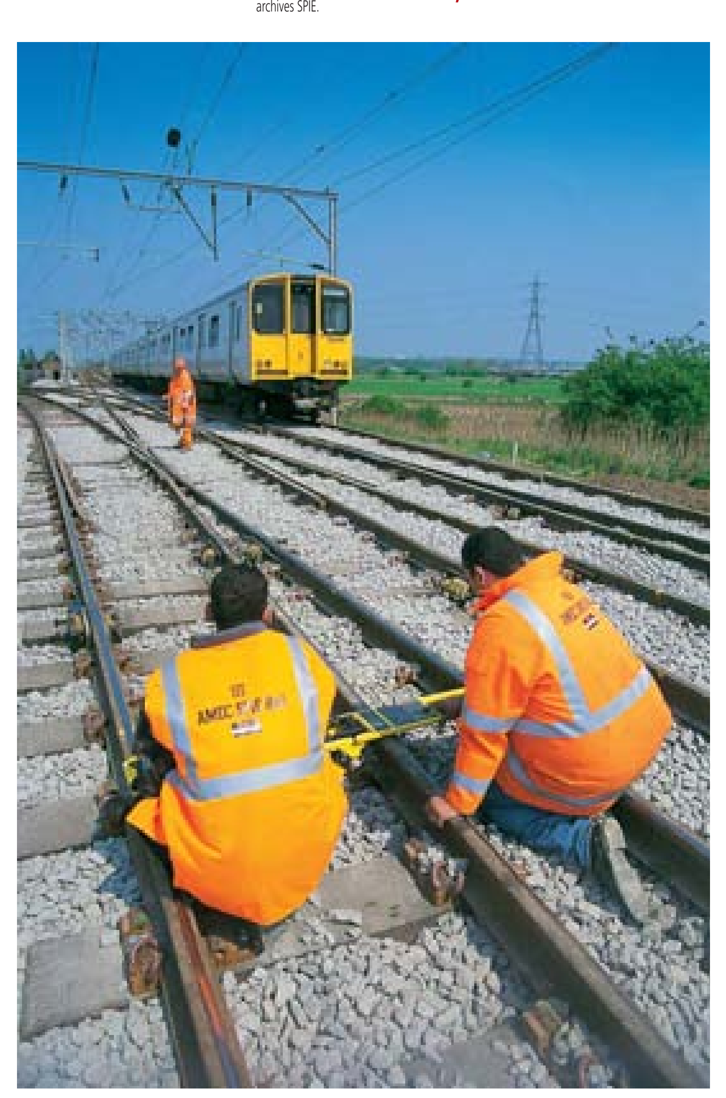
Les taux de participation moyens s'élevèrent à 72 % chez Spie Trindel et chez Spie Citra, mais la mobilisation fut moins grande chez Spie Enertrans, qui traversait alors une crise grave du fait de l'arrivée à leur terme des grands programmes français d'investissement dans le nucléaire et le ferroviaire. Le montant moyen des souscriptions était supérieur à 23 000 F par personne, chiffre très voisin de celui obtenu par Eiffage dans des opérations similaires.

% de participation à la souscription :	
Ouvriers	55 %
Employés et techniciens	66 %
Cadres	83 %
Total	66 %

La participation des ouvriers et des ETAM avait été facilitée par la mise à disposition de prêts, d'abord consentis par Spie Batignolles, et qui furent ensuite relayés par les banques. Les cadres engagèrent 2 mois de salaire et les cadres dirigeants, qui participèrent à 99 %, près de 40 % de leur rémunération annuelle.

AMEC, PARTENAIRE ET ACTIONNAIRE

AMEC SPIE Rail, Manchester South, Royaume-Uni
archives SPIE.



Du fait de sa taille et de ses compétences, AMEC était un partenaire industriel de qualité. Spie Batignolles assura donc immédiatement sa crédibilité vis-à-vis de ses clients et de ses confrères, qui ne purent mettre en doute la viabilité de l'association. Celle-ci n'était pénalisée par aucun recouvrement géographique majeur. Elle offrait au contraire des possibilités de développement significatives à Spie Batignolles dans le domaine ferroviaire en Grande-Bretagne. Ce potentiel fut exploité dès l'origine avec la création d'une société commune 50/50 AMEC SPIE Rail Systems qui, combinant les compétences techniques des équipes françaises et la connaissance de l'environnement contractuel et commercial du partenaire anglais, prit un remarquable essor sur le marché des projets neufs et de réhabilitation du réseau anglais. AMEC SPIE Rail Systems répondit pleinement aux attentes des deux partenaires. Partant de zéro en 1997, son activité de travaux ferroviaires devint, en 2002, supérieure à celle réalisée par SPIE en France dans le même secteur.

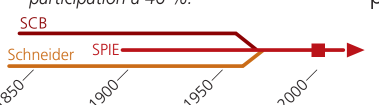
Système ferroviaire britannique



AMEC et en particulier, Peter Mason, son CEO, firent confiance dès l'origine à l'équipe dirigeante de SPIE et la lui conservèrent pendant toute la durée du RES. Il n'y eut pas de conflit. Au contraire, AMEC favorisa les projets d'expansion de SPIE en soutenant les opérations de croissance externe et en acceptant de participer à une augmentation de capital en début d'année 2000 [120].

AMEC, société cotée à la Bourse de Londres, était à la date de la transaction de taille un peu supérieure à celle de Spie Batignolles et de ses filiales. Son siège social était alors situé à Manchester. Elle avait réalisé, en 1995, un chiffre d'affaires d'environ 2,45 milliards de livres, dont 71 % sur son marché intérieur. AMEC n'était pas présente en Europe continentale à l'exception de l'Allemagne, où elle possédait une filiale, qu'elle mit progressivement en sommeil à partir de 1997.

120 - *AMEC porta, à cette occasion, sa participation à 46 %.*



À la suite d'une importante acquisition en Amérique du Nord [121], AMEC crut rapidement et son chiffre d'affaires dépassa 6,5 milliards d'€ dès 2003, le Royaume-Uni ne représentant plus qu'un tiers environ du total.

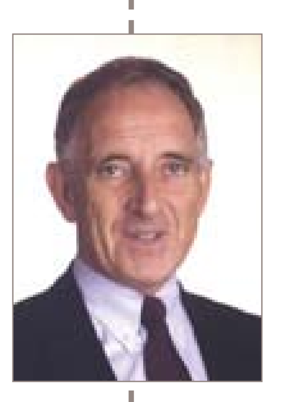
UN REDRESSEMENT SPECTACULAIRE

D'IMPORTANTES MESURES DE RÉORGANISATION

Il apparut rapidement que la restructuration de Spie Enertrans [122], avec une activité trop hétéroclite et une multiplicité de centres de profit, était impérative. Deux pôles distincts furent donc créés, l'un consacré aux transports ferroviaires, l'autre à l'énergie, incluant Spie Capag. Pierre Fortuné assurait la responsabilité du secteur ferroviaire et Bernard Wagon celui de l'énergie. L'organisation régionale de Spie Automation, jusque-là distincte, s'intégra par ailleurs à celle de Spie Trindel. Enfin, les activités nucléaires furent regroupées dans Thermatome, qui devint Spie Thermatome, filiale rattachée au pôle énergie de Spie Enertrans. Au préalable, SPIE avait racheté à Schneider sa participation dans cette filiale commune. Ce bouleversement organisationnel qui affectait les activités électriques, provoqua le départ de plusieurs dirigeants du Groupe en 1997.

L'équipe de direction générale se cristallisa autour de quatre personnes : Jean Monville, président-directeur général ; François-Xavier Clédat, directeur général en charge de la construction (auquel fut également rattachée Spie Enertrans, quelques mois après sa réorganisation) ; Yannic Burin des

Sir Peter Mason, KBE



Peter Mason a consacré toute sa carrière aux métiers de la construction et des services associés. Il passera notamment 12 ans chez Norwest Holst dont il devient directeur général en 1985.
Il rejoint ensuite le groupe BICC plc spécialisé dans la fabrication de câbles. Administrateur de BICC, il est, au plan opérationnel, président-directeur général de sa filiale construction Balfour Beatty Ltd.
En 1996, il est appelé à la direction générale d'AMEC plc, qui traverse alors une période difficile après la tentative avortée d'OPA du Norvégien K'Vaerner. Il engage alors un programme ambitieux de développement de l'entreprise, jusque-là essentiellement présent sur le marché britannique.
Sa participation minoritaire dans le RES de Spie Batignolles, dont Peter Mason fut le promoteur à l'intérieur de son groupe, permit à AMEC de s'implanter en Europe continentale après le dénouement de l'opération en 2003.
En l'espace de 6 ans, il a fait d'AMEC un groupe international, leader dans le domaine de l'ingénierie et des services, fortement implanté dans trois zones géographiques (Royaume-Uni, Europe de l'Ouest, Amérique du Nord) et dans 40 pays. En 2003, le chiffre d'affaires d'AMEC dépassera 5 milliards de livres pour un effectif de 45 000 personnes.
Peter Mason conduira en 2005 et 2006 la « *strategic review* » des activités d'AMEC. Le plan de restructuration qu'il fit alors adopter par son conseil fut celui que son successeur reçut pour mission de mettre en œuvre.
Peter Mason, né en 1946, a effectué ses études à l'université de Glasgow. Il est devenu Knight of the British Empire (KBE) en 2002.

121 - *Le groupe canadien d'ingénierie AGRA.*
122 - *Qui rappelons-le était issu de la filialisation de la DEN, la Division Electricité et Nucléaire.*

Roziers, directeur général en charge de Spie Trindel et de ses filiales ; et Olivier Dubois, directeur général adjoint chargé de la stratégie et des finances.

UNE ÉVOLUTION DE LA CULTURE DU GROUPE

Le RES contribua indéniablement à faire évoluer en profondeur et durablement la culture du Groupe. La communication interne, qu'il fallut relancer avec vigueur, permit de sensibiliser l'ensemble du personnel aux problèmes stratégiques et financiers. Les droits des actionnaires, ainsi que l'indispensable maîtrise des risques, émergèrent comme des valeurs incontournables.

Au plan du management, la forte croissance des activités régionales conforta la culture de décentralisation et d'initiative locale, indissociables d'une approche commerciale fondée sur la proximité du client. Mais, au-delà des évolutions internes, les acquisitions, réalisées pour l'essentiel durant la seconde phase du RES, injectèrent du sang neuf dans l'entreprise et contribuèrent très fortement à la revivifier.

Jean Monville

Jean Monville est né le 7 novembre 1944. Diplômé de l'École polytechnique et licencié ès Sciences économiques, il intègre Spie Batignolles en 1978 en tant que directeur du département Finances export du Groupe. De 1984 à 1992, il est directeur général adjoint puis directeur général de Spie Capag.

Devenu en 1992 directeur du marketing Groupe, il est ensuite nommé, en juin 1995, administrateur-directeur général de Spie Batignolles.

À cette date, l'entreprise, gravement secouée par les lourdes pertes de 1991 et la crise du BTP qui a touché l'ensemble de la profession, se voit contrainte, de par la volonté de son actionnaire Schneider, de se chercher un repreneur. Il doit assumer cette mission tout en poursuivant le travail de réorganisation et de restructuration déjà entamé par son prédécesseur, Claude Coppin.

C'est dans ce contexte que sera lancé le RES, réalisé avec le soutien du britannique AMEC, qui permettra au personnel de prendre le contrôle de l'entreprise le 26 février 1997.

Jean Monville, désigné comme président-directeur général, engage les collaborateurs de SPIE dans un projet ambitieux comportant trois volets principaux : poursuite du redressement déjà entamé, refonte du portefeuille d'activités et reprise de la croissance. En moins de six ans, le Groupe, naguère orienté vers le BTP et les grands projets internationaux, réalise sous sa houlette une profonde mutation en se tournant majoritairement vers les services de proximité et entame un développement européen.

Le succès industriel et financier du RES conduit AMEC à lever son option d'achat de SPIE et à en prendre le contrôle total le 5 mars 2003.

Jean Monville intègre alors AMEC plc en tant que « *executive director* » et assure, à ce titre, la direction générale de l'Europe continentale et des activités d'infrastructures ferroviaires de l'ensemble du nouveau groupe, présidant ainsi la destinée des sociétés AMEC SPIE SA et AMEC SPIE Rail SA.

Lors de la cession de SPIE par AMEC, il jouera, aux côtés de Peter Mason, un rôle déterminant dans le choix du repreneur – le groupe de LBO PAI partners –, devenant le président de SPIE à compter de 2006, poste qu'il assura jusqu'au 31 décembre 2009. Depuis le 1er janvier 2010, Jean Monville est président d'honneur de SPIE.

SCB
Schneider
SPIE
1850
1900
1950
2000

LE RETOUR À LA CROISSANCE ET L'APPORT DES ACQUISITIONS


La Tribune

BTP. Avec ses bons résultats en 1998, Spie récolte les fruits de sa réorganisation

LE FIGARO

Spie en grande forme

Le résultat net a progressé l'an dernier de 45 %, à plus de 130 millions de francs.

« Nous avons fait mieux que nos objectifs », souligne Olivier Dubois, directeur général adjoint de Spie.

Les Echos

BTP

Spie : le RES touche ses premiers dividendes

Après la phase de redressement et de restructuration de 1997 et 1998, le retour à la croissance était devenu l'objectif majeur de la direction générale. En dehors du secteur de la construction en France, qui subit de 1997 à 2000 une sévère récession et ne bénéficia de la phase croissante du cycle qu'en fin de RES, la conjoncture se montra favorable aux desseins de l'entreprise. Les grands programmes de réhabilitations ferroviaires anglais, les importants investissements réalisés dans les domaines du pétrole et du gaz et le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication furent autant de facteurs positifs. Mais il s'avérait indispensable d'élargir les compétences du Groupe et d'accélérer sa progression dans les secteurs porteurs. La croissance externe apparut donc comme indispensable.

Sa rentabilité s'étant redressée, SPIE avait pu lever un emprunt euro-obligataire. Ceci lui permit, notamment, de racheter par anticipation le solde des actions de Financière Spie Trindel encore détenues par Schneider et de dégager un complément de ressources pour lancer un programme d'acquisitions. Trois d'entre elles méritent d'être mises en évidence.

LAURENT BOUILLET : UN COUP DE GÉNIE… CLIMATIQUE

SPIE rachète Laurent Bouillet

L'acquisition de Laurent Bouillet marqua les esprits car elle apparut, compte tenu de sa taille [123], comme un mouvement stratégique majeur.



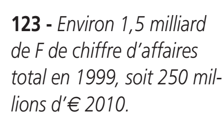
Lorsque SPIE s'y intéresse, en 1999, c'est dans le but de se renforcer dans le domaine prometteur du génie climatique où ses positions commerciales sont géographiquement limitées – principalement à la région parisienne. La société Laurent Bouillet jouit quant à elle d'une excellente réputation dans ce secteur. Également présente en Île-de-France, elle apporte en complément d'excellentes implantations dans d'autres régions, ainsi que sa filiale belge, Air et Chaleur. SPIE acquiert Laurent







Génie climatique
archives SPIE.



123 - *Environ 1,5 milliard de F de chiffre d'affaires total en 1999, soit 250 millions d'€ 2010.*

Bouillet en novembre 1999 et double ainsi ses parts de marché de génie climatique en France, totalisant un chiffre d'affaires de l'ordre du milliard de F en 2000 dans ce secteur.

MATRA NORTEL COMMUNICATIONS DISTRIBUTION : INGÉNIERIE ET SERVICES TÉLÉCOM



SPIE Communications
archives SPIE.

C'est en s'appuyant sur ses métiers d'origine que SPIE avait choisi, à la fin des années 90, d'élargir progressivement ses compétences vers le domaine des télécoms et des réseaux de communication. C'est ainsi qu'était née, en 2000, la marque Spie Netcom, qui avait structuré ses activités autour d'offres dédiées aussi bien aux opérateurs qu'aux entreprises industrielles et tertiaires. Le marché était alors en pleine croissance et les dirigeants de SPIE songèrent à nouer des alliances pour élargir leurs compétences et préparer les innovations technologiques futures. Dans ce contexte, SPIE, qui avait déjà procédé à des acquisitions plus mineures en 1999, décida de passer à la vitesse supérieure en reprenant, dès octobre 2001, l'un des poids lourds du secteur de la téléphonie d'entreprise – plus de 200 millions d'€ de chiffre d'affaires – : Matra Nortel Communications Distribution (MNCD).



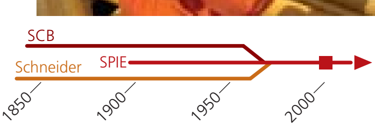
FORAID ET IPEDEX : SERVICES À L'INDUSTRIE PÉTROLIÈRE

Foraid
archives SPIE.

Jusque-là spécialisée pour l'essentiel dans les projets de pipelines, SPIE décida d'élargir son offre à destination de ses clients pétroliers et gaziers en abordant le secteur des services. Prendre ainsi position ne pouvait s'envisager que par le biais de la croissance externe. D'où l'importance des acquisitions de Foraid [124] et d'Ipedex [125], qui permirent de constituer un pôle de compétences spécialisé dans l'assistance aux opé-



124 - *Anciennement filiale du groupe Suez.*
125 - *Anciennement filiale de Technip et de l'IFP (Institut Français du Pétrole).*



rateurs, et dans la maintenance de leurs installations. Acquise en 2002, Foraid (CA : 46 millions d'€ pour un effectif de 600 personnes) apportait une activité récurrente de maintenance et de services, en particulier dans le domaine du forage sur les champs pétroliers, au travers de ses nombreuses implantations sur la côte Ouest de l'Afrique : Gabon, Congo, Angola, Nigeria. Avec l'arrivée d'Ipedex début 2003 (CA : 125 millions d'€ pour un effectif de 1 700 personnes), l'entreprise élargit encore ses capacités techniques et sa présence géographique, notamment au Moyen-Orient et en Asie du Sud-Est. La filiale Spie Enertech, spécialisée dans l'instrumentation, vint naturellement rejoindre le pôle de services pétroliers.

L'AMBITION EUROPÉENNE

Pays-Bas
Belgique
Allemagne
France
Suisse
Portugal
Espagne

Dans le domaine des infrastructures ferroviaires, le succès d'AMEC SPIE Rail au Royaume-Uni permit de constituer un leader européen. Dans celui de l'ingénierie électrique, Spie Trindel était restée confinée jusqu'en 1995 au territoire français, les activités internationales, qu'elles soient de projet ou de proximité, étant confiées à sa société sœur Spie Enertrans. La reprise de la gestion de la filiale belge Abay TS en 1996, à la veille du RES, fut la première étape du déploiement européen de Spie Trindel. Celle-ci vécut alors une véritable révolution culturelle pour assumer sa nouvelle mission : développer au plan européen son modèle d'entreprise, fondé sur le service de proximité.



Spie Trindel, plus de 30 ans d'activité au CERN, Genève
archives SPIE.

Dans le cadre de cette politique, le Groupe procéda tout au long de la période à des acquisitions destinées à renforcer et à élargir son réseau « ingénierie électrique » en Europe de l'Ouest (voir annexes 31 et 32). Il était, dès 2003, solidement implanté en Belgique, en Hollande et au Portugal, disposait d'une filiale en Allemagne et était entré sur les marchés espagnol et suisse.



DES ACTIVITÉS DE PROJETS CIBLÉS ET RENTABLES

À l'international, les grands projets concernèrent, à la fin du RES, presque uniquement le secteur pétrole-gaz amont (exploration, production et transport d'hydrocarbures) et celui des





Spie Enertech, projet Odidi, Nigeria
archives SPIE.

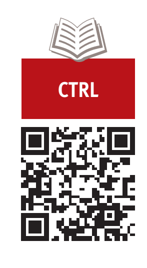
Soudeur sur pipeline
© Jacques Burlot.

Channel Tunnel Rail Link (CTRL)

AMEC SPIE Rail, filiale commune de SPIE et d'AMEC (50/50), s'est vu attribuer le premier projet de ligne grande vitesse en Grande-Bretagne, le CTRL, destiné à relier le tunnel sous la Manche à Swanley dans le Kent, où il se raccorde au réseau existant. Signé le 24 janvier 2000, à Londres, avec Union Railways South Ltd, ce contrat « conception-construction » d'environ 200 millions d'€ comprenait les études, la fourniture des équipements, l'installation d'une plate-forme de travaux, la réalisation de la voie ferrée, des caténaires et des travaux électromécaniques associés sur un parcours de 70 km.
Le CTRL constituait le plus grand projet de chemin de fer réalisé en Grande-Bretagne depuis plus d'un siècle.
AMEC SPIE Rail était, en outre, chargée de concevoir et de réaliser les essais préalables au transfert de l'ouvrage au client. Bénéficiant de ses coopérations antérieures avec la SNCF et Eurostar, et de l'expérience acquise dans le tunnel sous la Manche et dans des grands projets de métros tels Caracas et Athènes, la société mena à bien l'ensemble des opérations. À cette occasion, elle battit à plusieurs reprises le record anglais de vitesse sur rail en le portant à 334,7 km/heure le 30 juillet 2003.
Mise en service durant le dernier trimestre 2003, la nouvelle ligne fut prolongée dans un second temps par un tronçon complémentaire permettant d'accéder à la gare londonienne de Saint-Pancras.



Arrivée du matériel de chantier
archives SPIE.



infrastructures ferroviaires. AMEC SPIE Rail bénéficia de l'important programme d'extension et de réhabilitation du réseau ferré anglais, participant à des projets majeurs tels que Manchester South, CTRL (passage à grande vitesse de la liaison tunnel sous la Manche/Londres). L'activité historique du génie civil export, qui avait fait la gloire du Groupe pendant plus d'un siècle, avait été fortement freinée, hors de l'Europe de l'Ouest, à partir de 1995, puis fut définitivement interrompue en 2002.

Le redressement financier des activités de projets s'accompagna de profondes mutations sur la nature même des affaires avec l'émergence des contrats de type « alliance » et avec la prise en compte de plus en plus fréquente d'objectifs de « développement durable » coexistant avec les objectifs purement économiques du projet.

L'approche de l'« alliance », qui consiste à rassembler dans une équipe intégrée les représentants du client et ceux du « *contractor* », fut imaginée en premier lieu par les compagnies pétrolières dans les projets off-shore puis étendue par les maîtres d'ouvrage britanniques aux projets de construction et de réhabilitation des infrastructures ferroviaires. AMEC SPIE Rail Systems testa cette formule avec succès, notamment dans les contrats de West Anglia et de Manchester South.

LES GRANDS PROJETS ET LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Une excellente illustration des nouvelles exigences des maîtres d'ouvrage et des organismes de financement est fournie par le projet de l'oléoduc Tchad-Cameroun. On mesurera, à la lecture des quelques lignes qui suivent, le chemin parcouru depuis l'époque du Congo-Océan.

Spie Capag, dans le cadre d'un consortium franco-américain [126], se vit confier, en septembre 2000, la construction de l'oléoduc d'ExxonMobil reliant le champ de Doba, au Tchad, au littoral camerounais. Long de 1 070 km, l'oléoduc traverse des étendues de savane au Tchad avant d'aborder des zones de forêt tropicale vallonnées, dans la région de Yaoundé. Dans la partie ouest du tracé, les pluies concernent six mois de l'année, avec des niveaux de précipitations de l'ordre de 3 000 mm par an.





Première des compagnies pétrolières américaines, ExxonMobil impose des contraintes extrêmement rigoureuses en matière de développement durable dans ses projets. Celles-ci furent encore renforcées du fait de la présence de la Banque Mondiale dans le financement du projet. Plus de 102 organisations non gouvernementales veillèrent au respect des engagements pris par le maître d'ouvrage et les entreprises.
Le consortium avait l'obligation de maximiser le recours aux ressources locales de main-d'œuvre [127] et de sous-traitance.

Il dut, en conséquence, procéder, tout au long du contrat, à un vaste effort de recensement de compétences et de formation. Les problèmes de sécurité reçurent une attention toute particulière avec près de 34 000 séances de rappel de consignes de sécurité. La population nomade des Pygmées fit, quant à elle, l'objet d'un plan particulier afin de définir des postes de travail adaptés.
Ces démarches de prévention ne se limitèrent pas au personnel employé par le chantier. Elles visèrent aussi les habitants des zones du tracé :

126 - *Le partenaire étant la société Wilbros.*
127 - *L'effectif moyen total s'est élevé à 5 000 personnes pendant la durée du chantier.*

Le projet Tchad-Cameroun



des réunions d'information furent organisées dans 198 villages, généralement dans les églises ou les écoles, afin que le plus grand nombre connaisse les risques liés aux déplacements des engins et à l'ouverture de la piste. Une signalétique prenant en compte les niveaux d'éducation et les particularités culturelles fut mise en place dans toutes les zones concernées par le passage des travaux.



L'ENTREPRENEUR : DU COW-BOY AU PÉPINIÉRISTE !

Au plan de l'environnement, des procédures très strictes furent élaborées. Le niveau élevé des précipitations provoque, en effet, une forte érosion dans les zones défrichées et il convient donc de les reboiser dès la fin des travaux. Les méthodes de reforestation furent définies en collaboration avec l'université de Yaoundé. Les 547 espèces collectées et identifiées au défrichage furent cultivées dans 8 pépinières spécialement créées le long du tracé et qui ont employé 1 300 personnes.
L'opération conduisit à replanter un million de sujets, représentant un tiers des espèces les plus propices, dont 100 000 arbres fruitiers pour les villageois. Cette démarche donna lieu à la publication d'un ouvrage réalisé en commun avec l'Université, sous le patronage du ministère de l'Environnement et des Forêts du Cameroun.
Face à ce niveau d'exigence, la qualité de la préparation du chantier est primordiale, afin que toutes les procédures soient en place et comprises par tous, bien avant le début des travaux. Pour la première fois sur un chantier de pipeline de Spie Capag, l'effectif dédié aux activités de préparation et de contrôle du projet dans les domaines socio-économiques, de la sécurité et de l'environnement, a été supérieur à celui du personnel de construction.

Le métier du pipeline, comme celui du génie civil, a en fait profondément évolué : les clients considèrent comme « normale » la capacité des entreprises à résoudre les problèmes techniques les plus complexes et les jugent désormais sur leur aptitude à adhérer sincèrement à leurs initiatives en matière de sécurité, d'éthique ou de respect de l'environnement et à les relayer efficacement dans la mise en œuvre de ces nouvelles approches.

Le projet Tchad-Cameroun

BILAN STRATÉGIQUE ET FINANCIER 1997-2002

UNE PROFONDE MUTATION DE L'ACTIVITÉ… SPIE BATIGNOLLES REDEVIENT SPIE

Recentré sur ses nouvelles priorités, le Groupe abandonna en 1998 le terme « Batignolles », désormais réservé à la construction, pour s'appeler SPIE. Cette nouvelle dénomination traduisait une volonté de fidélité au passé, mais soulignait en même temps un changement et un nouveau départ.

Les données de l'annexe 33 illustrent cette mutation. Le Groupe est en rupture claire avec son ancien slogan « Notre chantier : le monde ». En 2002, le chiffre d'affaires « reste du monde » ne représente plus que 8 % du total, alors qu'il avait dépassé 60 % au début des années 80. SPIE est devenue une société européenne : la part purement française reste prédominante, mais les activités dans les autres pays, poussées par les acquisitions de Spie Trindel et les contrats ferroviaires en Grande-Bretagne, ont dépassé 20 % du total, soit cinq fois le niveau de 1990.

Le rôle prioritaire du pôle électrique et électromécanique, déjà perceptible à la fin des années 80, a continué à s'affirmer, favorisé par l'expansion européenne de Spie Trindel et par la diversification vers de nouvelles activités : génie climatique, systèmes de transmission de données, services pétroliers. Le poids de la construction a notablement diminué : 28 % du total, contre 72 % pour l'ensemble Spie Trindel, Spie Communications, Spie Energie Services, Spie Rail [128].

L'activité est devenue beaucoup plus récurrente, moins sensible aux effets de cycles dans le domaine des investissements d'infrastructures et avec des montants de contrats beaucoup plus faibles. Le profil de risque s'est donc considérablement amélioré.

UNE FORTE PROGRESSION DE LA RENTABILITÉ

Le déploiement stratégique précédemment décrit permit d'augmenter la rentabilité de façon régulière et significative. Nulle fin 1966, au lancement du RES, la marge EBIT/CA (voir annexe 34) atteint près de 3 % à fin 2002.

Les meilleures performances sont celles des filiales françaises de Spie Trindel et de Spie Énergie Services. Les filiales européennes et Spie Communications dégagent des marges plus réduites.

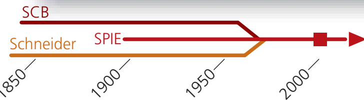
SPIE - Analyse de la croissance de l'activité 1998-2002

	Taux de croissance annuel	
	total	organique
Activités régionales européennes (Spie Trindel, Spie Communications)	17,3 %	4,6 %
Énergie : projets et services (Spie Énergie Services)	13,6 %	21,1 %
Sous-total énergie, génie électrique et communications	16,5 %	8,2 %
Spie Rail	9,6 %	9,6 %
Spie Batignolles (activités régionales)	8,4 %	6,9 %
SBTPI (activités internationales de génie civil)	non significatif	
Total SPIE	11,0 %	7,4 %

UNE POLITIQUE DE CROISSANCE AMBITIEUSE

Le tableau ci-contre résume les principaux traits de la croissance de SPIE à partir de 1998, et en particulier le poids relatif de la croissance organique et de la croissance externe.

128 - *SPIE Enertrans a apporté, en 2002, ses actifs « Énergie » et « Rail » à deux sociétés : Spie Énergie Services et Spie Rail.*



Une forte croissance organique

La période 1996-2002 met en évidence la stabilité et la performance du modèle d'entreprise de Spie Trindel. Bénéficiant d'une large diversification de son portefeuille entre industrie, tertiaire et réseaux d'une part, public et privé d'autre part, l'entreprise voit son activité fortement corrélée au PIB des territoires où elle opère. Mais grâce à certaines évolutions structurelles – telle l'externalisation de la maintenance – et au dynamisme de certains marchés – génie climatique, « intelligence » dans les immeubles –, elle parvient dans la durée à maintenir une croissance supérieure d'1 % environ à celle du PIB [129].

La forte croissance organique des filiales rail est liée au développement des activités anglaises. Celle de Spie Enertrans n'est pas en revanche significative, l'augmentation de son chiffre d'affaires étant imputable à l'impact du contrat Tchad-Cameroun de Spie Capag.

En ce qui concerne Spie Batignolles, il convient de noter que la filiale construction du Groupe a bénéficié d'un rebond du marché après la récession de 1997-2000.

Une croissance autofinancée

La liste des acquisitions (cf. annexes 31 et 32) reflète fidèlement les choix stratégiques : bâtir une offre régionale multitechnique – électrique et mécanique – et développer des services spécialisés dans les télécoms, l'énergie et le pétrole-gaz en particulier.
Principalement concentrées sur les activités de services, ces acquisitions ont été en totalité autofinancées grâce à l'amélioration de la rentabilité. L'annexe 35 montre que l'exploitation a généré un excédent de trésorerie au terme de la période du RES en dépit de l'importance de la croissance externe. Celle-ci ne déséquilibre pas la situation financière de la société et peut donc, de façon durable, faire partie intégrante du modèle d'entreprise.

L'ÉVOLUTION DU PARC SAINT-CHRISTOPHE À CERGY-PONTOISE

Le Parc Saint-Christophe, conçu à la fin des années 1980 comme le siège emblématique d'une société exportatrice, spécialiste de grands projets, a subi le contrecoup des évolutions stratégiques. Autrefois exclusivement réservé aux équipes du Groupe, il s'est progressivement transformé en site multi-entreprises, où SPIE a progressivement réduit les surfaces qu'elle y occupe (un tiers du total en 2009).







129 - *Sur la période 1996-2003, le PIB français en valeur a progressé de 3,6 % l'an en moyenne, en € courants.*

« La multitude qui ne se réduit pas à l'unité est confusion.
L'unité qui ne dépend pas de la multitude est tyrannie. »

Blaise Pascal, *Pensées*.



Archives SPIE

NAÎTRE ET RENAÎTRE ■ 23

TO BE OR NOT TO BE « ONE AMEC »

LE RACHAT DE SPIE PAR AMEC



L'année 2002 s'acheva sur la confirmation attendue de l'intention d'AMEC d'exercer son option d'achat sur les 54 % de SPIE restant à acquérir. D'innombrables vérifications, audits, « *due diligences* » furent menés pour garantir aux actionnaires le bien-fondé stratégique et financier de l'opération. Au grand bonheur des banquiers, des conseils et autres consultants. Une assemblée générale des actionnaires d'AMEC ratifia, le 5 février 2003, la décision d'exercice de l'option. La transaction, qui s'effectua la 6 mars 2003 fut bien sûr accueillie avec une grande satisfaction par les salariés actionnaires, qui reçurent plus de cinq fois leur mise initiale de 1997. Mais elle généra en outre chez les collaborateurs un sentiment de fierté, fierté d'avoir contribué à la mutation de leur entreprise au terme de la très belle aventure du RES.

L'entrée dans un grand groupe peut entraîner une évolution irréversible et marquer la fin d'une histoire. Mais ce ne fut pas le cas pour l'intégration de SPIE dans AMEC. Celle-ci donna lieu, comme on le verra, à des ajustements stratégiques majeurs, mais ne constitua en définitive qu'une étape supplémentaire dans la longue vie du Groupe.

NAISSANCE D'AMEC SPIE

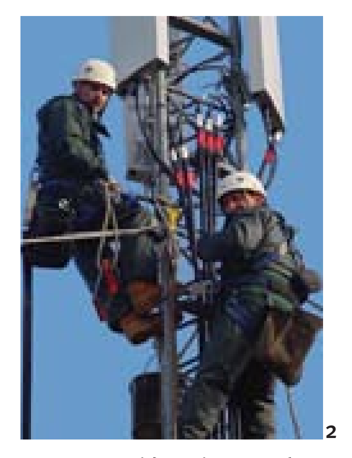
Dans le nouveau cadre AMEC, les activités issues de SPIE – hors construction – s'intègrent dans un ensemble Europe continentale, dont le chiffre d'affaires avoisine 3 milliards d'€ et qui rassemble plus de 25 000 collaborateurs. Elles sont portées par deux sociétés filiales d'AMEC, AMEC SPIE SA et AMEC SPIE Rail SA. Jean Monville en assure la responsabilité en tant que Chairman & CEO AMEC Continental Europe.

AMEC SPIE SA est le nouveau nom du holding qui gère les filiales exerçant leurs activités dans les domaines énergie et communication, précédemment identifiées sous les noms de Spie Trindel, Spie Communications et Spie Énergie Services. Cet ensemble, dont la direction générale est confiée à Gauthier Louette et Bernard Le Bourgeois, s'appuie sur un réseau européen de services de proximité constitué de 300 implantations régionales dans le domaine de l'énergie et des télécoms. Il comporte, en outre, un secteur international, celui du pétrole-gaz.

Véritable révolution dans une entité opérationnelle jusque-là assez centralisée, la filialisation des activités régionales – dont le projet avait été préparé par Yannic Burin des Roziers avant son départ, fin 2002 – fut mis en œuvre dans le nouveau cadre juridico-légal du Groupe.

On trouvera en annexe 36 la liste des dix filiales de premier rang d'AMEC SPIE SA, six d'entre elles étant des filiales régionales et quatre des filiales de spécialité.

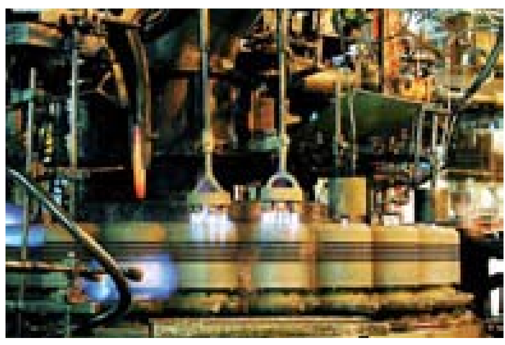
1

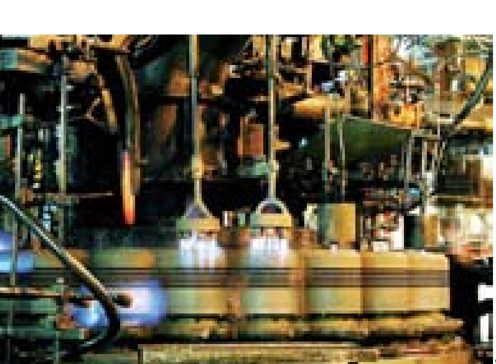


2



3





4

1. Foraid, projet au Gabon
2. Intervention sur une tour hertzienne
3. Gestion dynamique de la signalisation sur l'autoroute de Liège, Belgique
4. Verrerie de Reims

archives SPIE.

Illuminations de la tour Eiffel
© SNTE.

Illuminations de la tour Eiffel

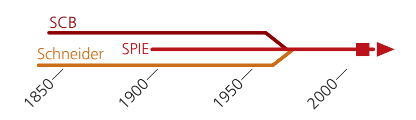
AMEC SPIE Rail, dirigée par Pierre Fortuné, regroupe quant à elle l'ensemble des filiales d'AMEC spécialisées dans les infrastructures ferroviaires.



TGV Méditerranée
archives SPIE.



TVR de Caen
archives SPIE.



La fraction anglaise des activités rail – qui comprenait des activités de service, d'entretien et maintenance, ainsi que des projets –, enregistra une croissance vigoureuse et devint un moment prépondérante. Les dirigeants d'AMEC et ceux des grands clients anglais, ne virent toutefois aucune objection à ce que la responsabilité de l'activité ferroviaire fût très largement confiée à des équipes françaises. Ce point mérite d'être souligné.

La création, courant 2003, de la marque AMEC SPIE commune aux deux sociétés souligne à la fois la mutation réalisée, le nouveau lien avec AMEC et les spécificités des activités d'Europe continentale.



UNITÉ ET DIVERSITÉ

Faire partie d'un groupe coté et diversifié n'est pas une sinécure, tant la nécessité de discours politiquement corrects impose des approximations de langage, préjudiciables à la clarté et à la pertinence des messages délivrés à chacune des entités opérationnelles. SPIE, qui en fit l'expérience dans le cadre du groupe Schneider, le ressentit à nouveau après son intégration dans AMEC plc, société cotée au Stock Exchange.



Il ne fait en effet aucun doute que la signature d'un grand contrat avec un major pétrolier est beaucoup plus lisible et « productive », en termes de communication, que le renouvellement de quelques dizaines de contrats d'éclairage public dans des bourgades françaises totalement inconnues des analystes financiers londoniens. Ces derniers, personnages puissants et mystérieux, montraient d'ailleurs de la réticence à admettre les lois pourtant éprouvées de la statistique. Qu'une multitude de petits contrats très courts puisse conduire à plus de stabilité que des activités à long carnet de commande semblait dépasser leur entendement. Il est vrai que, de 2003 à 2006, les financiers et conjoncturistes croyaient en une croissance illimitée dans le temps de l'activité mondiale. Alan Greenspan, leur sorcier bien-aimé, avait, pensaient-ils, définitivement tordu le cou aux cycles dévastateurs… Dans ce contexte, la communication financière était axée sur les grands projets du secteur de l'énergie, alors en plein essor. Les activités régionales de SPIE éveillaient à l'évidence moins d'échos et paraissaient souffrir d'un handicap irrémédiable : leur corrélation avec le PIB des pays de l'Europe de l'Ouest.

Il s'ensuivit un décalage entre le profil du groupe AMEC, ressortant de la communication corporate, et la réalité quotidienne des activités de proximité de SPIE. L'iconographie ci-contre, utilisée aussi dans le rapport annuel 2003 d'AMEC, en fournit un excellent exemple. Ce document, qui ne comporte aucun portrait de collaborateurs, démontre implicitement que la valeur de l'entreprise n'est pas tant dépendante des hommes eux-mêmes que du *know-how*, des méthodes de gestion, et des systèmes de management que l'entreprise a développés. L'AMEC idéalisée qui ressort de cette « imagerie » est ainsi à l'abri des caprices des hommes et de leurs faiblesses. Sa force réside dans la rationalité et dans l'élégance des solutions techniques qu'elle propose à ses clients. Elle devient une entreprise désincarnée dont les hommes, interchangeables, n'ont plus de racines. Le rapport annuel 2004 d'AMEC ne donne d'ailleurs plus aucune indication sur la répartition géographique du chiffre d'affaires.

On est évidemment bien loin du technicien d'AMEC SPIE dont le professionnalisme pragmatique, l'accent du terroir et la silhouette familière, constituent pour le client la preuve tangible de l'ancrage local de SPIE et de son engagement à l'assister dans la durée.

ONE AMEC...

La volonté de créer une unité d'image se traduisit par une stratégie de communication baptisée « One AMEC », peu cohérente avec la réalité opérationnelle du groupe en constitution. AMEC SPIE, comme nombre d'entités opérationnelles anglaises ou nord-américaines, dut se soumettre à bien des contorsions. Il fallut éclater l'activité entre des segments stratégiques soigneusement définis, sans aucune latitude d'ajustement.
L'objectif affiché était de supprimer toute référence aux marques commerciales existantes et aux origines géographiques des filiales opérationnelles.
Cette segmentation était la suivante :

ETS (Engineering and Technical Services)
- Multitechnical (Multi-technique)
- Environmental Services (Services à l'environnement)
- Design and Engineering Services (Ingénierie)

Oil and Gas
- Upstream (Amont)
- Downstream (Aval)
- Pipeline



Projects solutions
- Construction services (Construction)
- Project Equity investments (Immobilier et Partenariat Public Privé)

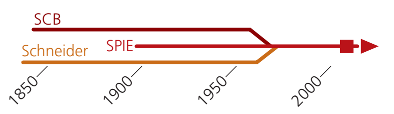
Livret de présentation de la stratégie AMEC
archives SPIE

Au-delà du caractère un peu opaque de certaines dénominations, l'hétérogénéité des différents segments ne manqua pas de surprendre. Ainsi, dans le cas d'AMEC SPIE, ses activités régionales multi-techniques, se retrouvèrent classifiées « ETS », aux côtés des services à l'environnement, entité opérationnelle basée aux États-Unis, et des services d'ingénierie, opérationnellement rattachés au Royaume-Uni. Les activités d'AMEC SPIE Rail se trouvèrent, elles, contenues dans un pot-pourri joliment dénommé « Project Solutions », rassemblant à leur côté des activités traditionnelles de génie civil et de bâtiment (Royaume-Uni, Amérique du Nord), de « construction management » (États-Unis), de promotion immobilière, de Partenariat Public Privé (PPP) et de concessions (Royaume-Uni et international).

Les activités pipeline subirent, quant à elles, un sort peu commun. Répertoriées dans le pétrole-gaz – qui comportait deux centres de profit, amont et aval –, elles n'en furent pas moins confiées aux responsables géographiques des zones où elles étaient basées (USA, Canada et AMEC SPIE pour la France).

LE GROUPE AMEC

Est-ce à dire que le nouvel ensemble était trop hétéroclite, insuffisamment cohérent pour effacer les pesanteurs du passé, et donc pour créer une culture qui lui soit propre ? Non. Une telle conclusion serait hâtive et inappropriée. Il existait indubitablement une fierté d'appartenance à un groupe devenu l'un des majors européens, dont les équipes partageaient des valeurs fortes. AMEC pouvait notamment s'honorer de remarquables performances en matière de sécurité. Et la promotion de la



diversité culturelle n'était pas un vain mot. Des filiales anglaises se virent placées sous la responsabilité de managers français ou américains, sans que cela éveillât la moindre objection.
Mais AMEC souffrait de défauts de jeunesse. Avec l'acquisition du groupe d'ingénierie Agra en Amérique du Nord et l'intégration de SPIE, sa taille avait doublé en 2 ans. Le temps passant, l'organisation et la segmentation stratégique auraient pu s'ajuster pour aboutir à la constitution d'un groupe d'ingénierie et services à dominante énergie. Ce ne fut pas le cas. Pénalisée par des contrats difficiles et de nombreux litiges en Amérique du Nord, AMEC ne sut pas réagir assez vite pour y porter remède en cédant certains actifs non stratégiques et en prenant des mesures de redressement drastiques. Or la Bourse de Londres, comme ses consœurs, exige des résultats rapides. Elle avait admis le manque de lisibilité initial et la coexistence de plusieurs modèles d'entreprise. Ce qu'elle n'admit pas, en revanche, c'est qu'activité, résultats et marges ne progressent pas réellement en 4 ans, ainsi qu'il ressort de l'annexe 37. Les analystes financiers londoniens en conçurent de la lassitude et la sanctionnèrent : le cours de bourse d'AMEC reflétait celui d'une société sans réel potentiel de croissance, et son price/earnings ratio fut aligné sur le secteur le moins attrayant pour les financiers, la construction.



L'ÉCLATEMENT

Certains actionnaires importants, qui avaient cru au projet d'AMEC, réagirent vigoureusement, exigeant du conseil d'administration et de la direction générale du Groupe des remises en cause fondamentales. Leurs opinions furent relayées par de nouveaux administrateurs indépendants, qui contestèrent nombre des décisions antérieures.

La cession des activités construction

Dès 2002, il était clair dans l'esprit des dirigeants et des administrateurs d'AMEC que la construction ne ferait pas partie, dans l'avenir, des priorités d'AMEC. Les équipes de Spie Batignolles en avaient vite pris conscience. François-Xavier Clédat réagit sans attendre et proposa un projet de LMBO [130], qui fut accepté dans son principe en décembre 2002 par Peter Mason. Une nouvelle société Spie Batignolles fut constituée, par apports d'actifs, à la fin de l'exercice, pour faciliter la transaction. Soixante-dix-huit cadres dirigeants décidèrent, dès le début de 2003, de se réunir au sein d'une société baptisée Magellan Management pour prendre le contrôle de leur entreprise en s'associant avec un partenaire financier, Barclay's Private Equity France, qui apportait le complément des capitaux nécessaires.
Les discussions avec AMEC débouchèrent, le 23 avril 2003, sur un protocole d'accord qui permit d'ouvrir des négociations en vue de la cession. Celle-ci se concrétisa le 5 septembre 2003, jour où AMEC céda 51 % de Spie Batignolles à Financière Spie Batignolles, elle-même détenue à 50,1 % par Magellan Management et 49,9 % par Barclay's Private Equity France.
François-Xavier Clédat devint président-directeur général de la nouvelle Spie Batignolles, assisté dans sa mission par François-Xavier Anscutter, directeur général délégué.
De ce fait, AMEC SPIE fut, dès sa constitution en 2003, une société exclusivement dévolue aux activités électriques et électromécaniques. Les cessions des autres activités de construction d'AMEC s'étalèrent sur la période 2004-2006.

130 - *Leveraged Management Buy Out, c'est-à-dire rachat de l'entreprise par ses dirigeants, faisant appel à des financements bancaires.*



Mais Peter Mason fit face et garda l'initiative tout au long des multiples « *strategic reviews* » qui furent lancées pendant deux ans. Et il se fit le promoteur, en dépit de la profonde remise en cause que cela impliquait, de la solution la plus favorable aux intérêts des actionnaires : l'éclatement complet du groupe.
Il proposa de transformer AMEC en une société d'ingénierie pétrole-gaz, également présente dans les autres domaines de l'énergie, et notamment celui de l'électricité nucléaire. Cette orientation fut approuvée par le conseil d'AMEC au cours du second semestre 2005, et la sortie de SPIE du groupe anglais officialisée par un communiqué de presse en date du 24 novembre de la même année.
Les débats furent assez rudes tout au long des séances de Conseil d'AMEC. Le flegme et l'« *understatement* », arts dans lesquels les Britanniques sont pourtant passés maîtres, y firent souvent défaut. Peter Mason, dont le mandat de CEO ne fut d'ailleurs pas renouvelé, quitta AMEC en 2006. Et cependant, son plan fonctionna à merveille. L'entreprise réalisa tout d'abord de significatives plus-values dans la cession de quelques unités opérationnelles – AMEC SPIE, promotion immobilière, PPP. Mais surtout le cours de bourse s'envola, multiplié par trois ! AMEC était désormais perçue et traitée comme une société d'ingénierie.
Le successeur de Peter Mason ne manqua pas de s'attribuer tout le crédit de ce succès…

BILAN FINANCIER 2002-2005

Bien qu'assez brève, l'intégration de SPIE dans AMEC donna lieu à quelques mouvements majeurs.

LA SORTIE DE LA CONSTRUCTION

La cession de Spie Batignolles en 2003 fut, bien sûr, un fait marquant. Mouvement stratégique essentiel qui allait déterminer l'avenir de SPIE, et ceci dès sa mise en vente par AMEC en 2006. Avec des activités de construction incluses dans le périmètre cédé, le profil des acheteurs et les modes de valorisation auraient été, à n'en point douter, fort différents.

LA CESSION DES ACTIVITÉS « LIGNES ET POSTES »



Les activités de lignes THT et de centrales à l'exportation avaient été progressivement interrompues. Il restait néanmoins à prendre position sur le secteur « postes export », activité à la fois volatile et risquée, du fait notamment de la difficulté à maîtriser les sous-traitants de génie civil. Tirant avantage d'une embellie de l'activité – liée à d'importantes commandes algériennes –, AMEC SPIE décida en 2005 de la céder. Forclum manifesta son intérêt, mais à la condition que la cession portât également sur les activités postes et lignes THT France. La transaction fut en définitive conclue sur ces bases, à la satisfaction d'AMEC. Elle permettait en effet d'éviter d'importants problèmes sociaux. Le chiffre d'affaires des activités cédées s'élevait à environ 70 millions d'€, avec une marge avant impôts de 3,6 %.

L'APOGÉE DES ACTIVITÉS FERROVIAIRES

Le rapprochement des pôles France et Royaume-Uni – qui s'effectua sous leadership français – marqua l'apogée des activités rail dans le groupe SPIE. En 2004, le chiffre d'affaires du secteur atteignait 650 millions d'€, avec un résultat avant impôt de 22,5 millions d'€ (soit 3,5 % du CA). L'ensemble, économiquement sain – avec une répartition harmonieuse maintenance, petits projets (en France et au Royaume-Uni), grands projets export « récurrents » (métros de Caracas et du Caire) –, semblait promis à un bel avenir.
Cette prospérité économique se traduisit par une amélioration des marges et par la poursuite des efforts d'innovation avec, notamment, le développement du système APS (Alimentation des tramways par le sol) par la filiale Innorail (voir page ci-contre).

SCB
Schneider SPIE
1850 1900 1950 2000

Un tramway nouvelle génération : le sans fil conçu par Innorail

En 1998, la SGTE, filiale d'ingénierie de SPIE, réinvente la fourniture d'électricité des tramways grâce à un système d'alimentation par le sol. Cette innovation, conçue par une équipe d'ingénieurs dirigée par Olivier Peyraud, répond au souci des municipalités de respecter l'esthétique de certains sites de centre-ville.

L'alimentation traditionnelle d'un tramway est réalisée par une ligne aérienne de contact qui nécessite des ouvrages importants : poteaux et massifs en béton ou ancrage dans les façades existantes. Le courant de traction est capté par l'intermédiaire d'un pantographe et le retour de ce courant de traction s'effectue sur les rails de roulement. Le système Innorail remplace l'ensemble de la ligne aérienne et de ses supports par un système sécuritaire entièrement intégré à la plate-forme du tramway. Ce système est constitué par des segments de rail de 8 mètres affleurant la chaussée et séparés par des joints isolants de 3 mètres. Chaque segment est contrôlé par un coffret d'alimentation enterré dans la chaussée et n'est mis sous tension que lorsqu'il se trouve entièrement recouvert par le véhicule. Les coffrets de faible encombrement sont disposés dans l'entrevoie tous les 22 mètres dans des regards intégrés au revêtement. Le courant de traction est capté par deux patins situés en zone médiane du véhicule et espacés de 3 mètres de manière à permettre le franchissement des joints isolants sans perte d'alimentation. Une antenne associée à chaque patin permet la détection du véhicule grâce à une boucle de détection intégrée à chaque segment.

En 2000, le groupement conduit par Alstom, dont Spie Enertrans pilote le sous-groupement constitué pour la réalisation des voies ferrées, se voit attribuer par la Communauté Urbaine de Bordeaux le projet de construction de la première phase du tramway portant sur la réalisation de trois lignes pour desservir les pôles principaux de l'agglomération.

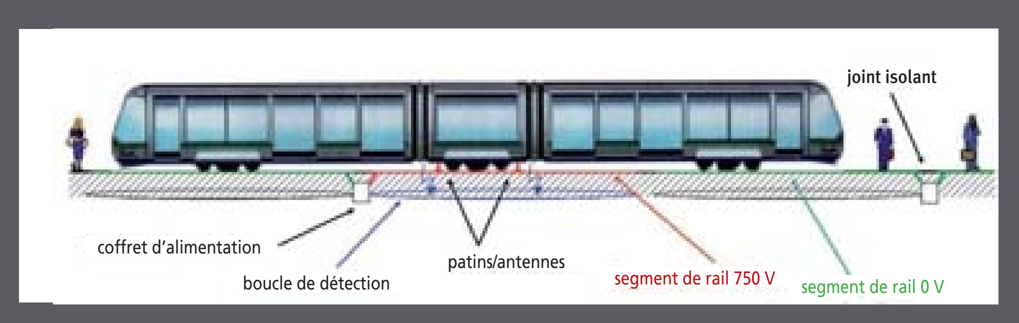
Le projet, d'un montant de 290 millions d'€, porte sur la fourniture du matériel roulant, de la voie ferrée, du système d'alimentation par le sol, du revêtement des voies et de la maintenance de l'ensemble.

Le système d'alimentation par le sol, conçu par Innorail, est installé sur une partie significative du tracé (environ 8 km, soit 1/3).

En octobre 2003, un tramway franchit le Pont de Pierre à Bordeaux et inaugure la première circulation, dans un espace public, d'une rame équipée du système d'alimentation conçu et mis en œuvre par SPIE.

Ce système innovant nécessite d'importantes modifications du tramway – près d'une tonne de matériel supplémentaire embarqué. De ce fait, SPIE prit la décision en 2003 de céder Innorail à Alstom, SPIE conservant en exclusivité les travaux d'installation.





Il fallut cependant déchanter. La « renationalisation » par le gouvernement Blair des activités anglaises de maintenance remit profondément en cause les orientations stratégiques de ce secteur et influença de façon décisive les décisions prises en 2005 et 2006 le concernant.

L'ÉMERGENCE DES SERVICES PÉTROLIERS…



Pipeline Caspienne-Méditerranée en Géorgie
archives SPIE.

BTC

Spie Capag, devenu AMEC SPIE Capag, poursuivit sa stratégie de recherche de grands projets internationaux pour le compte de majors pétroliers. Le contrat emblématique de cette période fut le pipeline BTC – liaison Caspienne-Méditerranée via la Géorgie pour le pétrole, Caspienne-Turquie pour le gaz –, signé avec un consortium de majors de la profession dirigé par BP. AMEC SPIE réalisa, en association avec la société Petrofac, la section géorgienne du projet. Le contrat se heurta à de nombreuses difficultés : conditions climatiques dans les zones montagneuses, non disponibilité des terrains, réaction hostile des populations locales, intervention des ONG dans une zone de sources thermales. Il en résulta des surcoûts et un découvert considérable en cours de contrat, mais BP – qui entretenait d'excellentes relations avec AMEC – sut reconnaître la qualité du travail effectué et l'affaire s'avéra en définitive bénéficiaire.

Les activités de service pétrole-gaz récemment acquises – Foraid et Ipedex – furent regroupées avec celles issues de SPIE – Spie Enertech – dans un nouvel ensemble : SPIE Oil and Gas Services. Ce secteur rencontra au départ de multiples difficultés, liées à la diversité de ses origines, et il fallut procéder à un profond remaniement de son management. Cette réorganisation produisit rapidement des effets positifs et permit le décollage du chiffre d'affaires (cf. annexe 49) et du résultat.

L'ALLÉGEMENT ET LA DYNAMISATION DES ORGANISATIONS

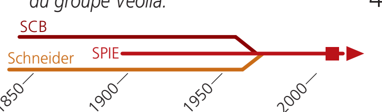
Gauthier Louette mena tambour battant la filialisation des activités multitechniques (cf. annexe 36, liste des filiales). Il s'agissait d'une véritable révolution culturelle, mettant fin à deux décennies d'organisation centralisée qui avait fortement marqué les esprits et modelé la culture antérieure. Les directeurs de filiales devinrent des acteurs plus proactifs. Ils avaient la charge de décliner dans leurs zones la stratégie du Groupe et d'assumer pleinement le management de l'entité qui leur était confiée. Cette remise en cause profonde déboucha à la fois sur un allègement des structures, avec la suppression du niveau d'organisation intermédiaire entre les agences et les filiales régionales, et sur une meilleure efficacité opérationnelle.

Elle permit dans les années qui suivirent une remarquable progression des marges.

VERS PLUS DE NUCLÉAIRE

SPIE prit en avril 2005 une position minoritaire de 49 % dans un ensemble d'entreprises spécialisées en mécanique dans le secteur nucléaire [131]. Cet ensemble réalisait un chiffre d'affaires d'environ 45 millions d'€ :

131 - *Le vendeur était la société Clemessy, alors filiale de Dalkia, du groupe Véolia.*



• Game Nucléaire, société de tête basée à Cherbourg exerçant principalement une activité de maintenance mécanique à l'usine de retraitement de la Hague.
• ATM, basée à Pont-Saint-Esprit, réalisant des activités de maintenance sur le site de Marcoule, et sa filiale ATM Industrie, fabriquant des outillages spéciaux pour l'usine d'AREVA de la Hague.
• BEA, société basée à Amberieu effectuant des opérations de maintenance en robinetterie pour le compte d'EDF.

Usine de retraitement de La Hague

SPIE porta à 100 % sa participation dans cet ensemble en 2006. Les 4 sociétés furent, après la sortie de SPIE du groupe AMEC, intégrées au sein de Spie Thermatome pour former SPIE Nucléaire, entité désormais à même de fournir une gamme complète de prestations à l'ensemble des opérateurs du cycle du combustible nucléaire et notamment à ses deux grands clients du secteur, EDF et AREVA.



Centrale nucléaire EDF
archives SPIE.

RÉSULTATS CONSOLIDÉS AMEC SPIE

Les comptes consolidés AMEC Europe Continentale – AMEC SPIE et AMEC SPIE Rail – ne furent établis qu'en 2003 et 2004, la décision de cession d'AMEC SPIE ayant été officialisée dès novembre 2005.

L'indicateur de résultat chez AMEC était le « PBT », c'est-à-dire le résultat opérationnel courant avant impôts (voir annexe 37).
On constate une poursuite de l'amélioration des marges enregistrée pendant le RES. Le résultat opérationnel courant avant impôts, peu différent de l'EBIT chez AMEC SPIE, dépasse 3,6 % en 2004.

AMEC SPIE regroupe les services multitechniques régionaux, AMEC SPIE Communications, ainsi qu'AMEC SPIE Energie Services et ses filiales – Spie Capag, Spie Thermatome, Linelec, Cepel, Foraid, Ipedex.

Les marges d'AMEC SPIE sont confortées par celles d'AMEC SPIE Energie Services et de ses filiales, supérieures à celles de Spie Trindel durant cette période.

« Donnez-moi un levier et je soulèverai le monde. »

Archimède.



Archives SPIE

NAÎTRE ET RENAÎTRE ■ 24

LE LBO : UN LEVIER POUR L'AVENIR DE SPIE

SPIE, UNE ENTREPRISE CONVOITÉE



Comme on l'a vu, AMEC SPIE devait s'intégrer à un groupe mondial d'ingénierie et services axé sur l'énergie. Avec l'éclatement du groupe AMEC ressurgit l'identité historique du groupe et son nom, SPIE, véritable actif stratégique de l'entreprise, qui reste fortement ancré dans la mémoire collective, aussi bien dans celle des collaborateurs que celle des clients.

AMEC, société cotée, se devait de respecter un processus rigoureux pour mettre en œuvre la cession d'AMEC SPIE. Dès l'annonce de la décision de vente, s'ouvrit une phase d'études de



La Tribune

La mise en vente d'Amec-Spie aiguise les appétits

La Tribune

PAI Partners souffle à Vinci et à Eiffage la société d'ingénierie Amec Spie

Les Echos

Les candidats se bousc[…] pour le rachat de Spie

Les Echos

Vinci vise à présent Amec Spie

Amec French sale attracts interest

Amec, the engineering services company, yesterday said the sale of SPIE, its […] maintenance unit, […]racted interest from […]han a few" parties. […]ial buyers of the […] include French Vinci, Eiffage, […] and Cegelec. […] say SPIE's disposal […]ise between £350m […]0m. In 2004 the […] had turnover of […]nd profit of £47m.

LE FIGARO économie

Vinci, Bouygues et Eiffage convoitent Amec-Spie

la situation économique de l'entreprise, avec la participation de divers experts, cabinet d'audit (KPMG), banque conseil (Citigroup) et conseils juridiques et fiscaux (Linklaters et PriceWaterhouseCoopers). Hawkpoint, avec l'accord d'AMEC, conseillait les collaborateurs de SPIE.
L'opération débuta comme il est d'usage par la remise, fin mars 2003, d'un « info-mémo » – ensemble de données financières et stratégiques – aux 21 postulants préalablement retenus par les banques conseil. Les 4 candidats ayant remis les offres non engageantes les plus attrayantes – PAI partners, Wendel, BC partners et Vinci – entamèrent début mai la phase de « *due diligence* » et de rencontres avec les dirigeants.

L'étape suivante consistait en la remise, le 2 juin 2006, d'offres engageantes par ces 4 concurrents présélectionnés. Mais le scénario bien huilé se grippa. Eiffage, quoique non pré-qualifié, présenta en effet une offre non sollicitée, assortie d'un prix supérieur à ceux fournis jusque-là, à titre indicatif, par les compétiteurs dans le cadre du processus de cession.

Onze ans après sa tentative manquée de prise de contrôle en 1995, son PDG, Jean-François Roverato, repartait à l'assaut ! Il forçait la main au Board d'AMEC qui, compte tenu du prix offert, ne pouvait refuser de prendre en compte l'offre du groupe français. Cette situation provoqua d'importants remous à l'intérieur de SPIE, dont les équipes n'entendaient pas perdre leur indépendance. Les instances représentatives du personnel, quant à elles, ne manquèrent pas de faire savoir au Board d'AMEC qu'elles ne pourraient émettre un avis sur l'opération qu'au terme d'études détaillées et approfondies sur ses conséquences sociales.



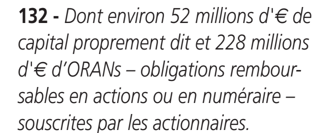
Aussi quand PAI partners présenta à son tour – le 19 mai – une offre ferme non sollicitée de reprise d'AMEC SPIE, celle-ci fut accueillie avec soulagement par la direction générale d'AMEC. Un conseil exceptionnel fut réuni dans la nuit du 19 au 20 mai afin de choisir entre Eiffage et PAI partners, qui fut en définitive retenu, en dépit du prix moins élevé qu'il proposait. Les administrateurs craignaient qu'une cession à Eiffage n'entraînât de longues et délicates discussions avec le management et les comités d'entreprise d'AMEC SPIE. Pressés par le temps – le Stock Exchange exigeait des décisions rapides –, ils furent donc naturellement conduits à écarter cette solution. Un communiqué de presse en date du lundi 22 mai officialisa l'issue des négociations.



UNE STRUCTURE CLASSIQUE DE FINANCEMENT LBO

Le choix de PAI partners, leader français du LBO et l'un des principaux acteurs de ce secteur, constituait un gage de succès. Dès le début du mois de juin, les comités d'entreprise donnèrent leur aval à la poursuite des négociations et la dernière condition suspensive (le feu vert des autorités de la concurrence) fut levée le 20 juillet. Le 27 juillet 2006, un communiqué annonçait le « *closing* » de l'acquisition d'AMEC SPIE, intervenu le jour même.

Le financement fut rapidement mis en place. Avec une dette nette de 639 millions d'€ et des fonds propres voisins de 280 millions d'€ [132] – soit un peu plus de 30 % du total à financer –, la structure bilancielle de la holding de tête, FINANCIÈRE SPIE, était raisonnable au regard des critères


132 - *Dont environ 52 millions d'€ de capital proprement dit et 228 millions d'€ d'ORANs – obligations remboursables en actions ou en numéraire – souscrites par les actionnaires.*

de l'époque. Le ratio dette nette/EBITDA était quant à lui proche de 6 sur la base des résultats de l'exercice 2005.

Le capital de FINANCIÈRE SPIE fut ouvert aux collaborateurs du Groupe, la culture issue du RES l'imposant à l'évidence. Leur participation fut portée d'une part par un fonds commun de placement d'entreprise (FCPE) dans le cadre de la réglementation de l'Épargne salariale, et d'autre part par des sociétés ad hoc pour les cadres de direction. Au total, la participation des salariés actionnaires représentait 8,75 % du capital. On trouvera en annexes 38, 39 et 40 le schéma juridique du LBO, des éléments complémentaires concernant l'épargne salariale et la description des principes de gouvernance du LBO.



L'ADIEU AU PIPELINE ET AU RAIL

Dès que fut prise la décision de vente d'AMEC SPIE, il sembla évident qu'AMEC SPIE Capag ne pouvait être incluse dans la transaction. AMEC SPIE, entité essentiellement tournée vers le service de proximité, ne disposait plus des ressources en hommes et du *know-how* nécessaires à la maîtrise d'une entreprise entièrement dédiée aux grands projets internationaux.

Cette décision mit donc fin à la belle aventure du pipeline dans le Groupe, entamée près d'un siècle plus tôt. AMEC SPIE Capag, devenue l'un des leaders mondiaux du pipeline on-shore, resta dans un premiers temps dans le périmètre AMEC. L'entreprise rejoignit ensuite le groupe Vinci, principal actionnaire d'Entrepose à qui AMEC la céda en 2007.

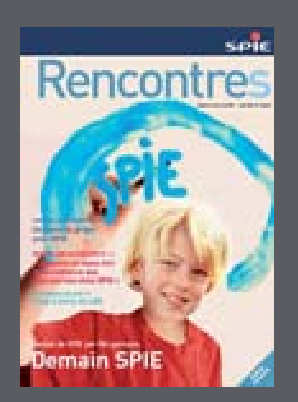
La cession de SPIE Rail, qui intervint l'année suivante, avait une dimension encore plus symbolique puisque l'activité ferroviaire était à l'origine du Groupe qui y avait fait ses premières armes dès le milieu du XIXe siècle.

Les filiales de ce secteur avaient été incluses dans le périmètre de cession à PAI partners. Solution qui s'imposait car, avec la renationalisation de la maintenance ferroviaire anglaise, le centre de gravité de l'unité opérationnelle rail se situait à nouveau en France. Le modèle d'entreprise de l'activité rail française, quoique différent de celui de l'ingénierie électrique, ne posait pas de problème majeur. Les contrats de pose de caténaires ou de voies étaient le plus souvent de taille moyenne et les activités françaises de maintenance apportaient une récurrence bienvenue au secteur.



Mais la confirmation, quelques mois plus tard, du lancement par les autorités françaises de gigantesques projets de PPP – Partenariats Public Privé –, telle la nouvelle liaison TGV Tours-Bordeaux, changea la donne. SPIE Rail, leader français incontesté dans le domaine des caténaires TGV et acteur majeur de la pose de voies, ne pouvait évidemment s'en désintéresser. Mais elle se trouva confrontée à un dilemme insoluble. Soit elle cherchait à s'imposer comme partenaire de premier rang dans les consortiums, mais elle devait alors accepter d'engager de très lourds frais d'études et courir le risque de solidarité sur des affaires de taille considérable (plusieurs milliards d'€), soit elle se résolvait à n'être qu'un sous-traitant, mais elle serait écartée du rôle de concepteur et inévitablement laminée par les groupes de génie civil, leaders des consortiums. Aucune des deux solutions n'était véritablement satisfaisante.

Sur ces entrefaites, Jean Monville reçut au cours de l'été 2006 des manifestations d'intérêt d'Alstom et de Colas, filiale de Bouygues, pour l'achat de SPIE Rail. Après débat, il apparut que la solution de la vente – bien qu'émotionnellement difficile à prendre – était la seule raisonnable et un processus de cession fut mis en place avec l'aide de la banque Hawkpoint. Du fait du lancement des grands projets, le *know-how* ferroviaire de SPIE était très convoité. Les deux autres grands français du génie



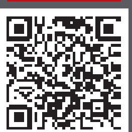
Première apparition du logo en interne dans le numéro spécial du magazine interne *Rencontres* d'août 2006.

UNE IMAGE FORTE AU SERVICE D'UNE AMBITION PARTAGÉE

La sortie du groupe AMEC imposait à AMEC SPIE – qui redevenait une entreprise de plein exercice – de revoir certaines bases de son identité. Elle devait au minimum changer de nom, de logo et faire évoluer sa façon de se présenter. Objectif : donner une nouvelle dimension au Groupe et renforcer son image.

UNE DOUBLE DÉMARCHE INTERNE ET EXTERNE

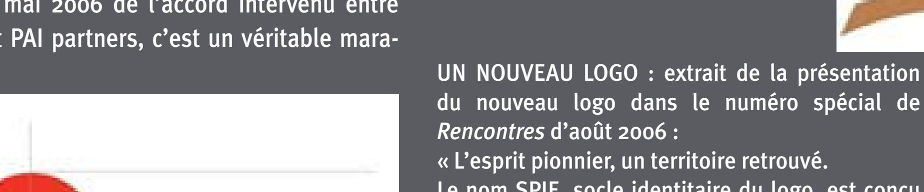




Convaincue de la nécessité d'impliquer les collaborateurs dans la construction de la nouvelle identité, la direction générale souhaita, malgré les délais extrêmement courts imposés par la finalisation de la cession d'AMEC SPIE, qu'une démarche impliquant le plus de salariés possible soit mise en œuvre en complément des enquêtes d'image externes. Ainsi, dès l'annonce vers fin mai 2006 de l'accord intervenu entre AMEC et PAI partners, c'est un véritable marathon qui démarre pour lancer le chantier « identité et image » auprès des salariés.

Basée sur des audits de notoriété et d'image externes (clients, leaders d'opinion, écoles, journalistes, la profession...) et sur une étude interne réalisée d'une part, au travers de « groupes d'expression » représentatifs de la diversité de SPIE (métier, âge, ancienneté, sexe, niveau de responsabilité, pays, région, filiale...) pour sa partie qualitative, et d'autre part, d'un questionnaire envoyé aux salariés pour sa partie quantitative, la nouvelle identité de SPIE fut bâtie sur les valeurs d'entreprise partagées au quotidien par les femmes et les hommes du Groupe. Un document articulé autour de ces valeurs, baptisé *L'ambition partagée*, et résumant le nouveau projet de développement du Groupe fut distribué à l'ensemble des salariés.







UN NOUVEAU LOGO : extrait de la présentation du nouveau logo dans le numéro spécial de *Rencontres* d'août 2006 :
« L'esprit pionnier, un territoire retrouvé.
Le nom SPIE, socle identitaire du logo, est conçu dans une typographie inédite traduisant à la fois le dynamisme et la stabilité, gage d'une réussite durable... Le symbole qui l'accompagne évoque tout autant la force de l'énergie, le rayonnement international, la diversité des compétences, des métiers et des clients. Comme une voile gonflée, notre nouvelle identité visuelle souligne l'indépendance retrouvée de SPIE et l'énergie qui l'anime pour bâtir un avenir à la hauteur de ses ambitions. »
L'évolution du logo SPIE de 1900 à 2006 est proposée en annexe 55.

Une nouvelle identité pour une nouvelle ambition



SPIE HISSE SES NOUVELLES COULEURS

Le 14 septembre 2006, l'entreprise retrouve officiellement son nom historique SPIE, dévoile son nouveau logo et sa nouvelle signature institutionnelle : *SPIE, l'ambition partagée*. À la fois facteur de cohésion interne et vecteur d'image du professionnalisme que les collaborateurs de l'entreprise mettent en œuvre au service de leurs clients, cette identité réaffirme la mission du Groupe : accompagner durablement le développement des collectivités et des entreprises.



DE SPIE À MySPIE

Pour accompagner le développement de sa nouvelle identité, SPIE a mis en œuvre un ensemble d'outils de communication innovants qui lui ont rapidement permis d'atteindre un public plus large, de se démarquer significativement de ses concurrents tout en répondant aux engagements du Groupe en termes de développement durable. Citons la bibliothèque virtuelle du Groupe et le monde virtuel en ligne MySPIE, qui présente en 3D l'ensemble des activités de l'entreprise de façon ludique.



Plus SPIE que jamais !

SPIE, l'ambition partagée !



Campagne de lancement de la nouvelle SPIE « Plus SPIE que jamais », septembre 2006.











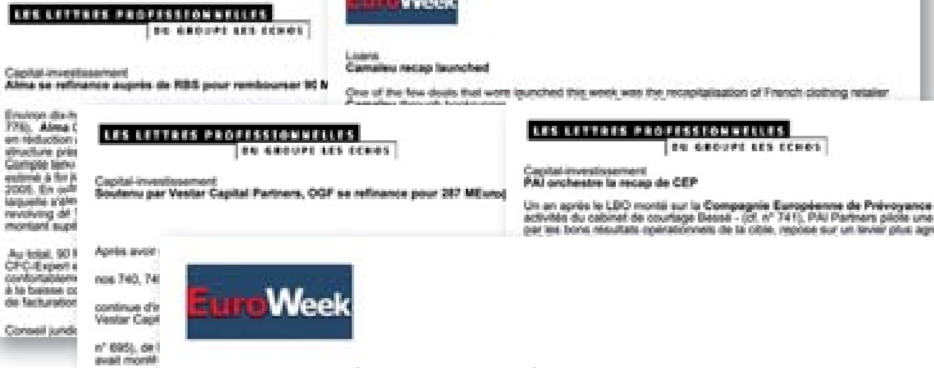
civil, Vinci et Eiffage, ainsi que Balfour Beatty, major anglais du BTP et leader des infrastructures rail en Europe, firent également acte de candidature.

L'opération fut lancée en septembre 2006. Alstom et Balfour Beatty se retirèrent, mais la compétition resta vive entre les trois autres participants. Colas l'emporta en définitive. Un accord d'exclusivité fut signé le 20 décembre 2006 et la cession proprement dite « bouclée » le 30 mai 2007 après obtention de tous les accords nécessaires. Le « flash » d'information interne daté du même jour – voir annexe 41 – rappelait les « riches heures » du rail chez SPIE.

UNE NOUVELLE ORGANISATION

Avec la disparition des activités pipeline et rail, le nombre des filiales de premier rang fut ramené à 9, dont 6 géographiques et 3 de spécialités sous l'égide de Gauthier Louette, directeur général du nouvel ensemble.

On trouvera en annexe 42 la liste de ces filiales et de leurs dirigeants à fin 2009.



LES LETTRES PROFESSIONNELLES DU GROUPE LES ECHOS

Capital-investissement
Alma se refinance auprès de RBS pour rembourser 90 M

EuroWeek

Loans
Camaïeu recap launched

LES LETTRES PROFESSIONNELLES DU GROUPE LES ECHOS

Capital-investissement
Soutenu par Vestar Capital Partners, OGF se refinance pour 287 MEuros

LES LETTRES PROFESSIONNELLES DU GROUPE LES ECHOS

Capital-investissement
PAI orchestre la recap de CEP

EuroWeek

SPIE back for recap of loan, SG and BNP mandated

Société Générale, as bookrunner and mandated lead arranger, and BNP Paribas, as MLA, have scooped the mandate to arrange the debt for the recapitalisation of the leveraged deal for French rail engineering group **Spie**.

The new deal, which is worth Eu651m, recapitalises a deal bought by the group in July last year. **Spie** is owned by private equity group **PAI** Partners.

The new deal, which comes with total leverage of 6.6 times Ebitda including second lien, carries a Eu128m six year term loan 'A', which pays 200bp, a Eu493m seven year term loan 'B' offering a margin of 237.5bp and a Eu50m revolver at 200bp over six years.

The Eu100m six year capital expenditure and acquisition facility pays a 200bp margin, with the Eu80m 8-1/2 year second lien piece coming at 400bp.

A waiver is out with existing lenders offering a fee of 10bp.

ARGENT FACILE …

L'argent coulait à flot au début de l'année 2007. Les dettes d'acquisition des entreprises « sous LBO » franchirent allègrement le cap des 6,5 EBITDA, ce qui impliquait des PER (ratio valeur de l'entreprise/résultat net) compris entre 15 et 20, donc élevés, sans que la croissance potentielle des marchés où opéraient les entreprises concernées le justifiât. Les conditions de remboursement devinrent de plus en plus lâches, tout en faveur des emprunteurs, qui virent avec satisfaction les marges des banques se réduire du fait de la concurrence féroce qu'elles se livraient.

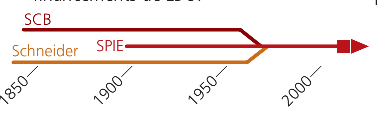
En parallèle, les pourcentages requis d'« *equity* », c'est-à-dire de fonds propres, s'abaissèrent en dessous de 30 % du montant total à financer, accroissant l'effet de levier, et donc le rendement des capitaux des investisseurs. Ces derniers, comme tout spéculateur qui s'enrichit, ne manquaient pas de se féliciter de leur clairvoyance dans le choix de leurs investissements… À n'en point douter, le mouvement ascendant de la dette LBO et des ratios de « *gearing* » [133] eût continué si la croissance des crédits « *subprimes* » avait été un peu plus lente.



Dans ce contexte « d'exubérance irrationnelle » de la BFI [134], les emprunteurs devaient se défendre pour ne pas accepter toutes les alléchantes propositions de financement qui leur étaient soumises !

133 - *Rapport dette nette/fonds propres.*

134 - *Banque de Financement et d'Investissement, activité bancaire où sont traditionnellement logés les financements de LBO.*



Au cours du deuxième trimestre 2007, PAI partners lança l'idée d'une « récap », terme impropre du jargon LBO désignant, contrairement à ce qu'on pourrait imaginer au premier abord, une opération de restitution partielle de l'apport de fonds initial des actionnaires et un recours accru à la dette bancaire (cf. annexe 43, « Petit lexique du LBO »). Inutile d'ajouter que les banquiers se bousculèrent pour organiser le montage ! Ils le regrettèrent amèrement par la suite… mais n'anticipons pas !
L'annexe 44 illustre le mécanisme de l'opération. Les banquiers prirent à hauteur de près de 200 millions d'€ le relais des actionnaires, qui purent ainsi se reverser un montant équivalent en remboursant l'essentiel des ORANs (obligations remboursables en actions ou en numéraire) qu'ils avaient initialement souscrites. Les liquidités générées par la vente de SPIE Rail, grossies par la trésorerie courante résultant d'une gestion efficace du besoin en fonds de roulement, purent de ce fait être affectées à l'acquisition de Matthew Hall au Royaume-Uni. Simple et élégant ! Une belle opération d'« amélioration de l'effet de levier », bien caractéristique de l'état d'esprit qui régna jusqu'à la fin du premier semestre 2007, avant que la crise financière ne vint « chambouler » le petit monde du LBO… L'empressement des banquiers à améliorer la rentabilité des fonds propres des actionnaires de FINANCIÈRE SPIE, tout en réduisant leur propre rémunération, ne peut manquer de surprendre les esprits simples ! Il s'explique en partie par le fait que les banques leaders engrangeaient de confortables « *fees* »(c'est-à-dire des honoraires) à l'occasion de ces opérations… Mais on ne peut s'empêcher de penser que, pris d'une sorte d'aveuglement ou de frénésie, les financiers avaient fini par croire que les « arbres – ainsi probablement que leurs bonus – pouvaient monter jusqu'au ciel ».

Les collaborateurs de SPIE réagirent quant à eux de façon pragmatique. Leur apport de fonds datant de 6 mois seulement pour ce qui est du FCPE, il apparut peu opportun de procéder aussi rapidement à un remboursement anticipé, après une campagne active en faveur de la souscription qui avait impliqué toute la direction générale du Groupe. PAI partners accepta alors de vendre une partie de sa participation à hauteur des sommes reçues par les collaborateurs à l'issue du remboursement des ORANs. De ce fait, la participation des salariés actionnaires dans FINANCIÈRE SPIE passa de 8,75 % à 12,75 %.

UNE RETOMBÉE DE L'ALLIANCE AVEC AMEC

L'année 2007 fut marquée par un développement stratégique majeur : l'implantation de SPIE au Royaume-Uni avec la reprise de la division « ingénierie électrique » d'AMEC. Cette division, dénommée BFS (Building and Facilities Services) provenait pour l'essentiel d'une ancienne acquisition d'AMEC dénommée Matthew Hall. Elle était le dernier pan d'activités non encore cédé par le groupe anglais dans le cadre de son projet de restructuration stratégique. Les dirigeants de BFS, avec à leur tête Grahame Ludlow, marquaient une nette préférence en faveur d'une cession à SPIE. Les liens amicaux tissés au cours des quelques années de vie commune au sein d'AMEC jouèrent alors un rôle déterminant. Au terme de la consultation organisée par son ancien actionnaire, SPIE l'emporta, et la division renoua avec sa marque commerciale Matthew Hall, sous la forme SPIE Matthew Hall.

Avec plus de 2 300 collaborateurs, cette entreprise avait enregistré en 2006 un chiffre d'affaires d'environ 500 millions d'€ et dégagé un résultat d'exploitation de l'ordre de 15 millions d'€. Elle opérait presque uniquement dans le secteur de l'immobilier tertiaire, si l'on exclut quelques clients industriels, tel MacLaren. SPIE Matthew Hall, qui avait en effet réalisé les installations électromécaniques de la prestigieuse implantation du constructeur automobile à proximité de Londres, continuait à en assurer la maintenance.
Le repositionnement stratégique de cette nouvelle filiale de SPIE, trop axée sur les grands projets tertiaires au détriment des petits contrats récurrents et de la maintenance, fut très rapidement engagé.



LES ORIGINES DE MATTHEW HALL

Rien ne prédisposait Matthew Hall, ouvrier qualifié dans une fonderie de plomb né dans un village de la campagne anglaise, à devenir entrepreneur. Et pourtant, en 1848, il quitte sa région natale de Newcastle-upon-Tyne pour s'établir à Londres et devenir artisan plombier.
Il a de l'intuition : l'urbanisation galopante de l'Angleterre ouvre de vastes perspectives aux hommes comme lui qui maîtrisent le travail du plomb. Les besoins en installations sanitaires et en chauffage vont croître de façon considérable.
Quoiqu'à la pointe du modernisme, les baignoires et toilettes qu'installait le modeste artisan à ses débuts n'ont évidemment pas laissé de traces dans l'histoire de l'industrie anglaise. Mais l'humble entreprise – elle compte moins de dix employés à la mort de son fondateur, en 1878 – n'en a pas moins progressé et gagné sur le terrain les galons qui vont lui permettre, avant la fin du XIX[e] siècle, de sortir de l'anonymat grâce à quelques réalisations prestigieuses.

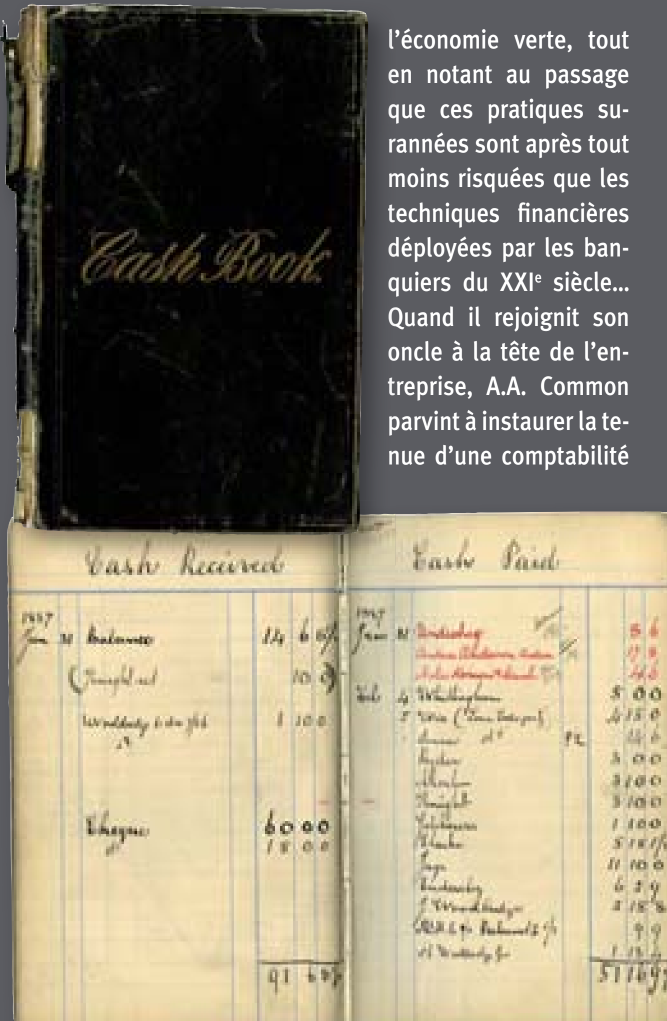


Matthew Hall était à n'en point douter un homme de qualité. Excellent professionnel, il comprit aussi que l'avenir de son entreprise dépendait d'abord de sa capacité à détecter et à attirer les talents. La décision qu'il prit de s'attacher les services de son neveu, Andrew Ansley Common, astronome et inventeur, est à cet égard remarquable. Inutile d'effectuer de longues recherches pour affirmer que peu d'astronomes ont joué un rôle éminent dans la plomberie. Mais l'essentiel n'est pas là. Il réside dans l'exemplarité de la démarche du fondateur de l'entreprise, que ses successeurs s'efforcèrent toujours par la suite de prolonger, en recrutant des équipes dirigeantes de talent. Cette constatation n'est pas neutre. Elle explique sans conteste la pérennité de l'entreprise qui, résistant aux crises, sut remarquablement s'adapter aux évolutions du monde. Passer de l'ingénierie des toilettes individuelles à celle des raffineries n'est pas une mince performance, même en un siècle !

Mais s'il avait le souci du futur, Matthew Hall n'en était pas moins un gestionnaire du présent. « *Cost cutter* » avant l'heure, il faisait une chasse déterminée aux frais généraux. Selon la rumeur, il rédigeait ses « *business reports* » et sa comptabilité sur le dos d'enveloppes usagées ou sur des morceaux de papiers volants. Certains, sans indulgence, souligneront l'aspect archaïque de son comportement mais d'autres y verront le côté visionnaire d'un précurseur de

Le plombier et l'astronome…





l'économie verte, tout en notant au passage que ces pratiques surannées sont après tout moins risquées que les techniques financières déployées par les banquiers du XXI[e] siècle… Quand il rejoignit son oncle à la tête de l'entreprise, A.A. Common parvint à instaurer la tenue d'une comptabilité en bonne et due forme sur des registres dignes de ce nom. Mais Matthew Hall s'insurgea contre ces extravagances qui, pensait-il, risquaient de mener l'entreprise à sa ruine !

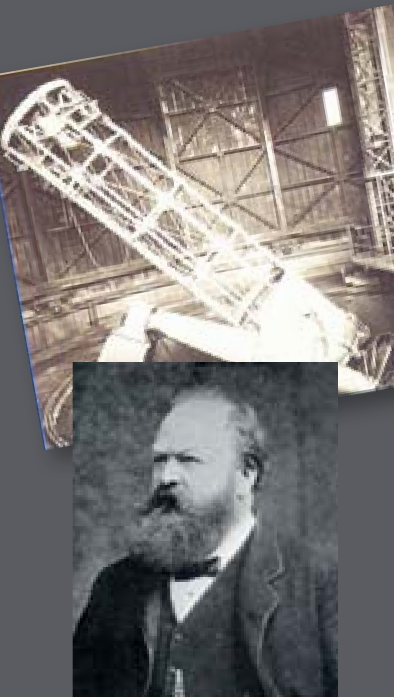
LES HOMMES

Comme son oncle, A.A. Common sut s'attacher des hommes de premier plan et notamment Herbert Edwin Baden, brillant ingénieur et inventeur de multiples brevets, qui intégra l'entreprise en 1890.
Son fils, Thomas Andrew Common, lui succéda à sa mort en 1903 comme Senior Partner avant de devenir Managing Director en 1927 quand Matthew Hall devint une « *Private Company* ». Il abandonna ses fonctions en 1936, 88 ans après la création de l'entreprise par son grand-oncle. Edwin Baden et Bertram Baden, les fils de H.E. Baden, rejoignirent l'entreprise en 1905 et 1911 respectivement, et y assumèrent les plus hautes responsabilités. B. Baden, coopté comme Chairman et Managing Director de Matthew Hall en 1936 au départ de T.A. Common, passa ensuite le flambeau à son frère Edwin qui quitta l'entreprise en 1964, 74 ans après l'entrée de leur père.

Les deux « dynasties » Hall/Common et Baden ont à l'évidence façonné Matthew Hall. Elles lui ont apporté compétences, vision stratégique et continuité dans l'action managériale. Elles ont forgé la culture de l'entreprise et lui ont donné une âme. Comment expliquer autrement l'attachement et les carrières hors du commun de quelques anciens tel Jack Woodbridge qui, entré en 1878, quitta l'entreprise en 1941, après 63 ans de bons et loyaux services ?
On se prend à rêver en ces temps où la durée du travail et l'âge de départ en retraite sont devenus les sujets de vives querelles !

« L'AGILITÉ » STRATÉGIQUE DE L'ENTREPRISE

Le jeune ouvrier qu'était Matthew Hall avait su faire preuve de « flair » stratégique en optant au bon moment pour un métier et pour un marché porteurs d'avenir.
Son neveu et successeur sut lui aussi se mon-



D[r] Andrew Ainslie Common.
archives Matthew Hall.







Matthew Hall au début des années 1960.

trer visionnaire, ce qu'après tout on pouvait attendre d'un astronome de talent ! Récompensé en 1883 par une médaille d'or de la Royal Astronomical Society pour la qualité des clichés de la nébuleuse d'Orion qu'il avait réalisés grâce à un télescope de sa conception, A.A. Common devint en effet président de cette noble et prestigieuse institution en 1895.

Mais A.A. Common, quoique ayant « la tête dans les étoiles », était doté d'un bon sens que n'aurait pas désavoué son oncle. Il ne manqua pas le virage du chauffage central en s'appuyant sur son adjoint, H.E. Baden.

En 1894, l'entreprise se vit attribuer son premier contrat majeur en ce domaine avec le Walsingham Hotel. Réalisation prestigieuse car cet établissement, situé sur l'emplacement actuel du Ritz, à côté de Green Park, fut à l'époque considéré comme le plus grand au monde.

Le « sanitaire » et le « thermique » devinrent ainsi les pierres angulaires de l'activité de Matthew Hall sur lesquelles l'entreprise bâtit sa notoriété et sa prospérité.

Les « fils Baden », Edwin et Bertram, hommes d'affaires avisés et férus de technique, furent également à l'origine de deux mouvements stratégiques majeurs :

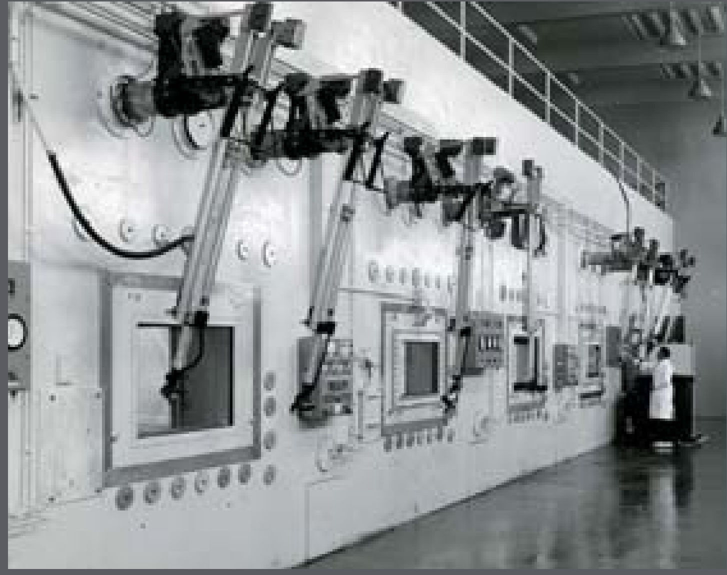
- Le lancement des activités de conditionnement d'air, avec un premier contrat au « Carreras Building » à Londres, en 1928.
- L'entrée de l'entreprise dans le domaine de l'électricité – chauffage, séchage, éclairage – durant les années 1930.

Ils surent ensuite tenir la barre d'une main ferme durant les années « noires » du second conflit mondial. La participation de Matthew Hall à l'effort de guerre lui ouvrit d'ailleurs de nouveaux horizons technologiques. L'entreprise apprit la mécanique, le travail des métaux, les applications du plomb dans la chimie et la fabrication des explosifs. Elle approfondit ses connaissances en électricité et éclairage.

L'après-guerre vit Matthew Hall, sous l'impulsion des deux frères, faire feu de tout bois en matière d'innovations : gainage et protections de plomb pour l'industrie nucléaire,

Le plombier et l'astronome...





chauffage urbain, canalisations préfabriquées modulables, systèmes de sprinklers, etc. Parmi ses hauts faits figure l'installation d'une pompe à chaleur expérimentale pour le chauffage et la climatisation du Royal Festival Hall, sur la rive sud de la Tamise, à l'occasion d'une exposition qui fut organisée en 1951 pour promouvoir le savoir-faire britannique.

Forte de ses compétences en électricité, mécanique et tuyauterie, et de ses capacités d'étude et de réalisation, l'entreprise aborda dès le début des années 1950 le domaine de l'ingénierie process – chimie, pharmacie, industrie pétrolière – qui, pendant plus d'une décennie, allait constituer un important relais de croissance. Mais les meilleures choses ont une fin. Quand la dernière raffinerie eut été construite, il fallut se remettre en cause…

Émergea alors la stratégie des années 1970 et des années 1980, baptisée « *Energy and Building services* ». L'exploitation des ressources gazières et pétrolières de la mer du Nord vint en effet à point nommé pour satisfaire les ambitions sans cesse grandissantes de Matthew Hall. Capitalisant sur son acquis culturel de la décennie précédente – c'est-à-dire sur son savoir-faire accumulé en conception/construction de grands projets –, le groupe aborda avec le succès que l'on sait le monde de l'offshore. La seconde branche de son activité, les services techniques aux bâtiments, historiquement rattachée à ses racines les plus anciennes, ne fut pas en reste. Florissante pendant toute la période, elle s'affirma définitivement comme un domaine d'excellence, une référence pour la profession. Vint ensuite la fusion avec AMEC, qui visait à restructurer la profession…

On ne peut terminer ce bref récit de l'histoire de Matthew Hall sans aborder ses références internationales. Elles sont évidemment assez récentes. La modestie de l'entreprise à ses débuts et la nature même de ses activités ne la



Centre de production et de recherche, MacLaren, Grande-Bretagne
archives Matthew Hall.

prédisposaient pas à partir vers le grand large ! La première grande aventure sera celle de l'Afrique du Sud. Matthew Hall ne se l'autorisera qu'après un siècle d'existence, dans les années qui suivirent la Seconde Guerre mondiale, quand elle jugea sa taille suffisante [135]. Cette expérience se prolongera ensuite dans de nombreuses autres régions du monde. En 1985, le groupe comptait plusieurs dizaines d'implantations ou filiales dans les pays les plus variés : Afrique du Sud, Australie, États-Unis, Malaisie, Norvège, Pays-Bas, Belgique, France...
Dès la fin des années 1970, Matthew Hall revendiquait d'ailleurs avec fierté sa vocation internationale, ce qu'illustre remarquablement une photo du rapport annuel 1979 présentant son

135 - *Son chiffre d'affaires était voisin de celui de la SPIE à cette période.*



Depuis plus de vingt ans, SPIE Matthew Hall fournit des services d'ingénierie et de maintenance, et des prestations énergétiques à la Tate Gallery, l'un des plus grands musées du monde.
archives Matthew Hall

...et vint le temps de SPIE Matthew Hall



président, Sir Rupert Speir, devant une publicité de l'entreprise à Heathrow qui affiche un slogan, très explicite :
« *Wherever you're going, look for us, we are there.* » Slogan qui n'est pas sans rappeler celui de la Spie Batignolles des années 1980 : « Notre chantier : le monde » !
Toutes les entreprises d'ingénierie et de construction rêvaient alors, semble-t-il, de conquérir la planète. Mais Matthew Hall, elle, le fit avec une retenue et un sens de la mesure tout britanniques. Car si l'on feuillette ce même rapport annuel, on constate que la proportion du chiffre d'affaires international ne dépasse pas 11 % !
Cette anecdote n'est pas sans intérêt. Matthew Hall, qui a connu trois siècles, a su tout au long de son parcours s'adapter, innover, saisir les opportunités. Mais l'entreprise l'a toujours fait avec sagesse, sans doute grâce à un subtil dosage de bon sens, de professionnalisme et de créativité mais aussi de prudence.

Peut-être parce qu'elle eut à sa tête à ses débuts un plombier et un astronome, alliance improbable mais fructueuse de deux hommes qui surent conjuguer leurs talents et leurs goûts respectifs, et en transmettre la leçon à ceux qui les suivirent...
(Voir annexes 45 a et 45 b)

St-Pancras, aménagement complet des sections principales de la gare : zones de billeterie, d'arrivée et de départ et salons VIP.
archives Matthew Hall





Grahame Ludlow, président-directeur général de SPIE Matthew Hall et Gauthier Louette, directeur général de SPIE SA
le jour de la signature du rachat de Matthew Hall par SPIE (août 2007).
archives SPIE

SPIE Matthew Hall a été chargée de la conception, de l'installation et de la mise en service de systèmes mécaniques, électriques, incendie et sanitaires des bâtiments du terminal 5 de l'aéroport d'Heathrow à Londres.
archives Matthew Hall.

BILAN STRATÉGIQUE ET FINANCIER DE LA PÉRIODE 2006-2009 DU LBO

PRÉAMBULE : LE LBO, UN LEVIER ?

Au-delà des critiques parfois justifiées, parfois caricaturales, concernant la maximisation du TRI [136] – avec toutes les conséquences attrayantes que cela implique pour la rémunération des investisseurs-actionnaires et les gratifications des dirigeants –, le LBO s'avère un remarquable outil de recentrage stratégique et de rigueur de gestion. Il oblige en effet à prendre en compte la rareté des ressources financières, soigneusement calibrées au départ et étroitement encadrées par la suite par une série de « *covenants* » (cf. annexe 43) destinés à prévenir les dérapages.

Dans un grand groupe – ce fut le cas chez AMEC –, la contrainte financière ne se pose pas dans les mêmes termes. Elle existe, bien sûr, mais au niveau global. De ce fait, les unités opérationnelles n'éprouvent généralement pas de difficulté à couvrir des besoins de trésorerie imprévus et liés à des événements exceptionnels perturbant le déroulement « normal » d'une affaire. Ainsi AMEC SPIE Capag ne rencontra aucun problème pour financer un découvert de près de 100 M$ durant le cours de la réalisation du pipeline BTC. Ce qui aurait été plus délicat si cette filiale avait été rattachée à une SPIE indépendante. La puissance financière des grands groupes favorise une forme de laxisme dans le choix des affaires : pour autant que le risque final soit acceptable, leurs unités opérationnelles sont même parfois incitées par leur Direction Générale – pour des raisons de plan de charge et de communication boursière – à signer des contrats qui peuvent créer des besoins de financement intermédiaires importants. Le LBO oblige au contraire les dirigeants à assurer une parfaite cohérence entre la structure du portefeuille d'activités et les ressources financières de l'entreprise. D'où, par exemple, le choix délibéré, dans le cas de SPIE, d'éviter les trop grands projets – de montants supérieurs à 10/20 millions d'€ – et de privilégier au contraire les petits contrats. Stratégie au demeurant non pénalisante car, partout en Europe, ce segment du marché de l'ingénierie électrique s'avère statistiquement plus rentable.

PAI partners

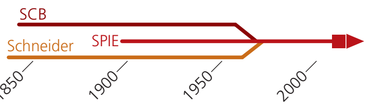
La réponse à la question initiale – le LBO, un levier ? – est claire. Oui sans conteste, car il implique un effort de réflexion stratégique riche d'enseignements pour l'entreprise. L'évolution du portefeuille de SPIE, indubitablement positive en termes de performances, n'est pas étrangère au choix des formules d'actionnariat, RES puis LBO.

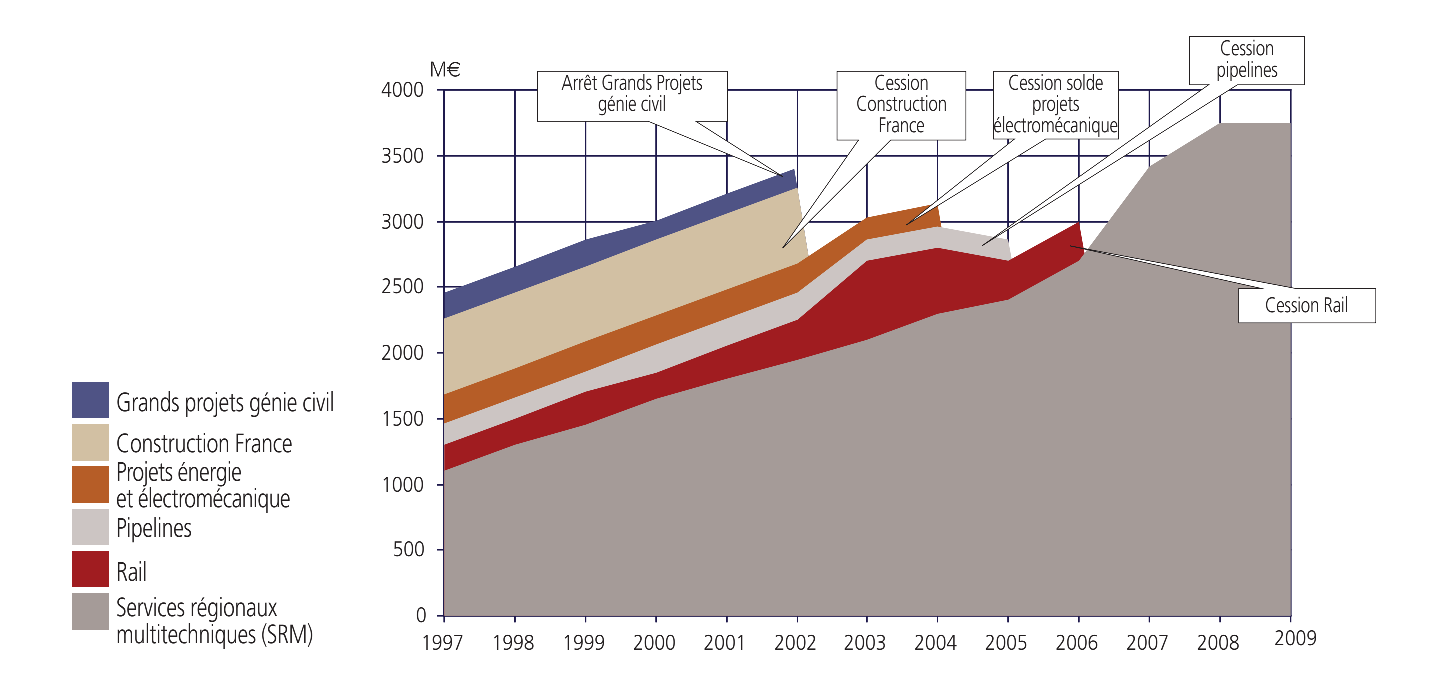
Est-ce à dire que le LBO, est une solution idéale de long terme pour un groupe de la taille de SPIE ? Là aussi la réponse s'impose d'évidence. Non… Lorsque l'entreprise s'est recentrée, qu'elle a amélioré ses marges et optimisé ses besoins en fonds de roulement, elle doit chercher ailleurs ses sources de progrès et de développement. Il lui faut se diversifier et favoriser la créativité. Et, il lui faut aussi, le cas échéant, trouver des capitaux frais. Or la crise financière a contribué à augmenter le coût du capital dans la formule du LBO, en diminuant ainsi l'attrait.

UN NOUVEAU VISAGE POUR SPIE

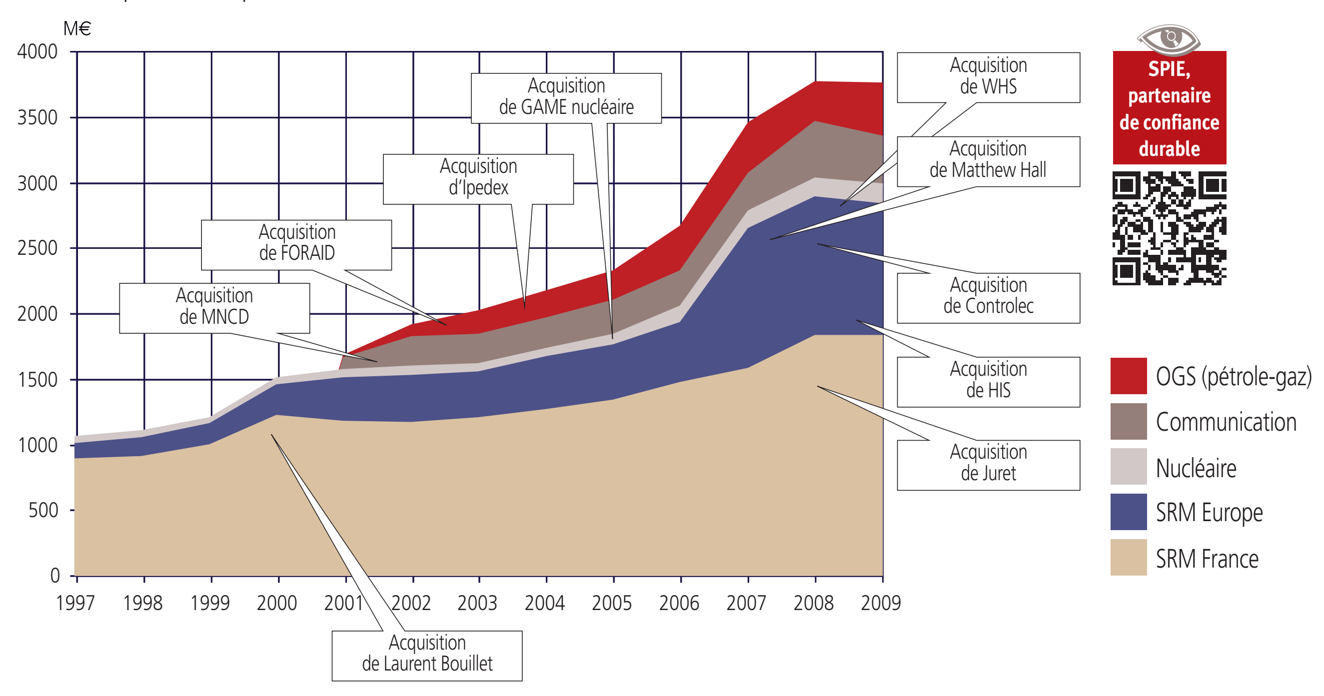
Les deux tableaux ci-après mettent clairement en évidence la profonde mutation subie en 10 ans par le portefeuille d'activités de SPIE. La cession des activités « pipelines » et « infrastructures rail » constituent l'aboutissement d'un processus de recentrage sur les activités de services de proximité, principalement dans le domaine de l'ingénierie électrique. Pour accomplir cette évolution, l'entreprise a trouvé des relais de croissance, tant internes qu'externes, soit en élargissant son implantation géographique en Europe, soit en développant de nouveaux métiers de spécialités (pétrole-gaz, communication).

136 - *Taux de Rentabilité Interne de l'investissement, c'est-à-dire taux de rémunération des investisseurs participant au LBO.*





Les annexes 46 et 47 illustrent quant à elles la variété des compétences de SPIE et des marchés sur lesquels elle opère. Cette « division des risques », qu'accentue le choix stratégique de privilégier les petits contrats au détriment des grosses affaires, est le fondement de la stabilité et de la « résilience » du modèle d'entreprise de proximité SPIE (cf. annexe 48) lequel, soumis au « *crash test* » de la crise financière puis économique, a remarquablement résisté. La croissance organique n'a pas subi de choc brutal frappant les entreprises opérant sur des marchés à caractère cyclique, elle a seulement marqué une inflexion consécutive à la baisse des PIB des pays d'Europe de l'Ouest où l'entreprise est implantée.



Il est intéressant de noter que les activités pétrole-gaz – dont la progression a été remarquable – s'inscrivent également dans une démarche de proximité, avec des implantations permanentes sur les champs pétroliers et gaziers, comme il ressort de l'annexe 49.

GRANDIR

La cession de SPIE Rail, conjuguée avec la croissance du « *free cash flow* » (cf. annexe 43) et les tirages sur une ligne de financement dite « CAPEX » [137], a permis à SPIE de mener une ambitieuse politique d'acquisition, notamment au Royaume-Uni et aux Pays-Bas. La proportion du chiffre d'affaires européen, hors France, a donc progressé pour atteindre 27 % à fin 2009 (cf. annexe 50).



• Au Royaume-Uni, le modèle d'entreprise de SPIE Matthew Hall s'aligne progressivement sur celui de SPIE, avec élimination des grands contrats risqués et aléatoires. Le chiffre d'affaires, de ce fait, régresse mais la marge EBIT/chiffre d'affaires est en revanche en forte progression, dépassant désormais 4 %.

Les perspectives d'investissements d'EDF au Royaume-Uni, notamment dans le domaine du nucléaire, apportent un potentiel de développement significatif pour SPIE dans ce pays pour les années qui viennent. Pour s'y préparer, le Groupe a acquis fin 2009 la société EI WHS – CA d'environ 50 millions d'€ –, bien implantée dans les secteurs de l'énergie et du pétrole-gaz.

Gauthier Louette

Gauthier Louette est né le 21 juillet 1961.
Diplômé de l'École polytechnique et de l'ENSTA (École nationale supérieure des techniques avancées) Gauthier Louette intègre SPIE en 1986 comme ingénieur de chantier chez Spie Capag.



Ce choix initial du terrain l'amènera à participer dès le début de sa carrière à de nombreux projets aussi divers que la modernisation de la raffinerie de Leuna en ex-Allemagne de l'Est, la réalisation clés en main d'un terminal charbonnier en Indonésie, la construction de gazoducs en France ou d'oléoducs en Inde.
Ce goût prononcé pour la réalisation d'ouvrages complexes et l'international lui permet d'acquérir une expérience opérationnelle solide dans des contextes multiculturels. Directeur de projet à partir de 1992, il dirigera notamment la construction du pipeline de distribution de produits raffinés pour Nigeria National Petroleum Corp (NNPC), projet de 195 millions d'US$.
Directeur des opérations dès 1993, il supervise alors l'ensemble des chantiers de Spie Capag, de la Norvège à la Birmanie, en passant par la Colombie, le Yémen et le Cameroun.
En 1998, Gauthier Louette est nommé directeur général de Spie Capag, poste qu'il occupe jusqu'en 2002 quand lui est confiée la direction de l'ensemble de la branche Pétrole-Gaz du Groupe. Outre Spie Capag, celle-ci comprenait Spie Enertech, spécialisée dans l'électricité, l'instrumentation et le contrôle commande, ainsi que la société Foraid nouvellement acquise, spécialisée dans les services pétroliers. Ipedex vint s'y joindre début 2003.
En juillet 2003, Gauthier Louette devient directeur général d'AMEC SPIE. Il conduit à son terme le repositionnement stratégique du Groupe engagé par Jean Monville à la fin des années 1990. Il mène une démarche vigoureuse d'amélioration de la performance ainsi qu'une politique active d'acquisition, faisant de SPIE un leader européen des services de proximité dans les domaines de l'énergie et des communications. Gauthier Louette est président-directeur général de SPIE depuis le 1er janvier 2010.

137 - *Destinée précisément à financer les acquisitions, elle avait été fixée à 70 millions d'€ dans le cadre de la « récap ».*

• La Hollande constitue un exemple intéressant de construction dans la durée de positions stratégiques. Absent de ce pays au début du RES, SPIE y est désormais un acteur majeur – il y détient une position de n° 4 –, en particulier dans l'industrie. La période du LBO a été marquée par deux acquisitions importantes, Controlec et HIS (Heijmans Industrial Services).



Rachetée à sa société mère allemande SAG GmbH, Controlec est une entreprise de services d'ingénierie, d'installations et de maintenance pour l'industrie dans les métiers de l'électricité, de l'instrumentation et des automatismes. Basée à proximité de Rotterdam, Controlec réalisait au moment de son entrée dans le Groupe un chiffre d'affaires d'environ 55 millions d'€ et employait 450 personnes. La composante ingénierie de son portefeuille, en forte synergie avec les activités installation de SPIE Nederland, s'est avérée un atout déterminant pour cette filiale. L'acquisition de Heijmans Industrial Services – 335 collaborateurs, chiffre d'affaires 2007 de 70 millions d'€ –, également implantée près de Rotterdam, a permis à SPIE d'accéder à des compétences mécaniques dans le cadre de son activité industrielle.

• Ces opérations ont été complétées par une série d'achats d'entreprises listés en annexe 51. À noter, en France, où SPIE continue à diversifier son réseau d'implantations régionales, la prise de contrôle de Juret en 2008. Avec ses équipes de près de 600 personnes réparties au sein de ses 10 sites en Bretagne et dans les pays de Loire, et son chiffre d'affaires de 75 millions d'€, ce groupe régional réputé est venu renforcer les positions de SPIE dans l'Ouest de la France.

DES MARGES QUI « DÉCOLLENT »

(Cf. annexe 52)

Les réformes mises en œuvre par Gauthier Louette et son équipe ont porté leurs fruits. La suppression d'un niveau opérationnel a fortement accru l'efficacité de l'organisation. Elle a permis des réductions substantielles de frais de structure, tout en « rapprochant » les directions des filiales de leurs clients. Motivées par les enjeux du LBO, les équipes ont largement dépassé les objectifs initiaux. La marge EBIT/Activité progresse de 3,3 % en 2005 à la veille de la sortie d'AMEC, à 4,8 % à fin 2009. D'ores et déjà, plusieurs filiales France multitechniques, SPIE Oil and Gas Services et SPIE Nucléaire, dépassent le seuil des 5 % et se situent donc au niveau des meilleures « performeurs » de la profession.

Publicités financières d'annonce des résultats de 2006 à 2009.
archives SPIE.









En termes de chiffre d'affaires, SPIE se situe en 2009 dans le peloton de tête européen, comme l'illustre l'annexe 53.

VOUS AVEZ DIT BFR ?

Derrière cet acronyme mystérieux pour les profanes se cache une dimension financière essentielle pour une entreprise en LBO : le besoin en fonds de roulement (cf. annexe 43). Sa réduction, par une gestion avisée du compte client [138], permet de dégager des ressources de trésorerie affectées aux investissements – physiques ou acquisition d'entreprises – ainsi qu'à la réduction de la dette nette (cf. annexe 43), indicateur soigneusement surveillé par les banques en période de crédit rare.

L'entreprise a réussi une remarquable performance au cours des premières années du LBO en améliorant son BFR de 217 millions d'€, soit l'équivalent d'un peu plus d'une année d'EBIT (173 millions d'€). On mesure ainsi l'importance de la performance et son impact déterminant sur les capacités d'autofinancement de l'entreprise.

Gauthier Louette présente les résultats 2008 aux cadres dirigeants du Groupe
archives SPIE.

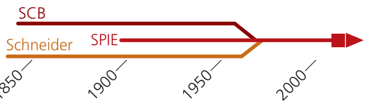




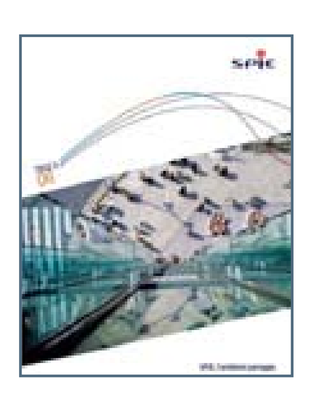
SPIE N'EST PAS PRISONNIÈRE DE SES « *COVENANTS* »

Ainsi qu'il ressort de l'annexe 43, les « *covenants* » sont des contraintes imposées par les banques concernant certains ratios de financement. Leur « non-respect » à un instant donné peut entraîner la remise en cause du coût ou de la structure des crédits initialement mis en place, c'est-à-dire par des hausses de taux d'intérêts ou par des appels de fonds propres complémentaires. Si, dans ce dernier cas, le fonds de LBO n'obtempère pas, il peut perdre sa mise, les banques prenant alors le contrôle de l'entreprise. Le « *covenant* » le plus significatif est le ratio dette nette/EBITDA. Dans le cas de SPIE, la bonne gestion du BFR, conjuguée à l'amélioration des marges et la croissance concomitante de l'EBITDA, a permis à l'entreprise de s'éloigner dès 2006 de la zone de danger au voisinage des « *covenants* ».
Fin 2010, la dette nette ne devrait pas dépasser 3,3 EBITDA, ratio inférieur de moitié au « *covenant* » imposé à cette date. Elle ne sera donc pas très éloignée de celle qui résulterait d'un financement « *corporate* » classique.

138 - *Le crédit fournisseur, en général utilisé au maximum des possibilités contractuelles et légales, n'est pas, le plus souvent, un levier d'action.*











UN MODÈLE DE CROISSANCE DURABLE

En dépit d'une crise économique sans précédent depuis 1929, la croissance de SPIE n'a marqué qu'une légère inflexion en 2009 sans recul brutal du CA. Cette constatation illustre la robustesse du modèle.
Tel qu'il a été conçu, il est garant d'une croissance autofinancée aux conditions minimales suivantes : un portefeuille de clients diversifié atténuant la cyclicité, des marges suffisantes, un BFR nul et une répartition de l'activité sur un très grand nombre de petits contrats qui diminue de ce fait le « coût » du risque.
La croissance totale de SPIE (interne et externe) pourrait à nouveau atteindre 10 % l'an, seuil atteint par l'entreprise au cours des dix dernières années.

L'annexe 54 en apporte la justification théorique. Les performances passées ne sont donc pas le fruit du hasard : elles résultent d'un modèle d'entreprise qui permet de générer une croissance durable auto-financée.

De « Naître et Renaître, un nouveau projet pour SPIE » à « SPIE, acteur de l'économie verte » (rapports annuels 2005-2009)
archives SPIE.

	1997 (1)	2009 (2)	Coefficient (2) / (1)	TCAM (Taux de croissance annuel moyen)
Chiffre d'affaires « services »	1 200	3 725	3,11	9,9%
Valeur d'entreprise	150[139]	1 500*	10	21,2%



** Sur la base d'une valorisation de 8,2 fois l'EBIT 2009*[140]

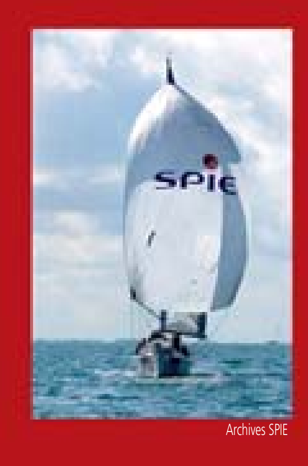


La création de valeur, hors tout effet de levier à caractère financier, a bien sûr bénéficié de l'amélioration des marges, dans un contexte de maîtrise des risques et de recherche d'activités récurrentes.

139 - *Prix d'achat à Schneider au départ du RES. Les apports/sorties de capitaux propres ont ensuite été négligeables.*
140 - *Référence : rapport Nexia pour l'évaluation des parts du FCPE, p. 50 : coefficient de capitalisation d'IMTECH, société cotée d'ingénierie électrique, au 31-12-2009.*

« La passion est le moteur de nos plus belles réalisations. »

Hegel.



Archives SPIE

NAÎTRE ET RENAÎTRE ■ 25



ÉPILOGUE

PASSION D'ENTREPRENDRE

Il est, en cette fin 2010, deux catégories d'optimistes, bien différents. Les premiers, avec une certaine candeur, pensent que la crise qui a éclaté en 2007 va profondément modifier les règles régissant l'économie mondiale. Les seconds, oubliant le présent et rétifs à toute évolution de leurs valeurs, affirment que la « reprise » se manifestera en 2011 [141] et que tout recommencera comme avant, mieux qu'avant.

L'entrepreneur ne se classe dans aucune de ces deux catégories. Ni naïf dans ses jugements, ni passif dans sa conduite, il n'imagine pas pouvoir fonder ses plans sur l'avènement miraculeux de comportements « moraux » ou sur d'improbables évolutions. Guidé par le désir et la passion – moteurs de toute action créatrice –, il mène à bien ses projets avec détermination, courage et ténacité.

Il ne prétend pas s'abstraire du monde financier avec lequel il doit forcément composer ; il en apprend le langage, les codes et les règles – aussi changeants et volatiles que les modes vestimentaires. Mais, même s'il évite de le proclamer devant les banquiers et analystes qui l'observent et le jugent – avec quelle légitimité d'ailleurs ? –, il a bien compris qu'effets de levier et autres artifices ne sont pas créateurs de valeur, au sens où il l'entend lui-même.

Toute action entrepreneuriale s'inscrivant dans la durée, il privilégie les actionnaires qui, tout en exigeant de lui rigueur et réactivité, ont la sagesse de ne pas négliger le long terme. Il s'emploie à rentabiliser au mieux les capitaux qui lui sont confiés – juste rémunération du risque pris – mais sans pour autant viser les rendements extravagants dont se vantent – se vantaient ? – maints financiers.

141 - *En 2009, ils l'avaient déjà pronostiqué en 2010.*

L'entrepreneur met les chiffres à leur juste place. Ils sont essentiels car, traduisant les performances de l'entreprise, ils servent à la piloter et, bien sûr, à « l'apprécier ». Mais ils ne sont que la constatation et l'enregistrement des performances, la partie passive du management. L'amélioration des marges génère rarement de la passion.
L'objectif premier de l'entrepreneur est tout autre. Il consiste à communiquer son propre enthousiasme à ses collaborateurs, à la communauté d'hommes et de femmes qui l'entourent et le secondent. Sans ce partage d'émotions et de valeurs, librement consenti et vécu, l'entreprise ne donnera pas le meilleur d'elle-même. Elle perdra donc en efficacité, n'en déplaise aux purs gestionnaires…



COHÉRENCE



Il serait erroné de qualifier de « conjoncturelle » la crise qui a frappé l'économie mondiale. Elle résulte en réalité de l'inadaptation et des dysfonctionnements croissants d'un modèle économique devenu défaillant face à un monde aux ressources limitées. Le développement ne pourra désormais se définir et se poursuivre sur des bases identiques à celles du passé.

Dans ce contexte, «l'économie verte », c'est-à-dire une économie consciente de la rareté des ressources naturelles, en particulier énergétiques, s'imposera naturellement à tous. Fervents du retour à la bougie et de la décroissance rédemptrice ou observateurs pragmatiques moins portés sur les dogmes s'affrontent, parfois avec vigueur, sur les mesures à prendre, et les priorités sont encore loin de faire l'objet d'un consensus. Mais les deux camps se rejoignent pour affirmer que la limitation des ressources naturelles générera des contraintes sans cesse croissantes et que la chasse au gaspillage s'imposera comme un impératif vital.



L'économie verte, au cœur du projet d'entreprise de SPIE
archives SPIE.

Dès lors, le recours à de nouvelles formes d'énergie et la recherche de « l'efficacité énergétique » – sources d'activités prometteuses pour les entreprises d'ingénierie électrique – constitueront des axes de réflexion majeurs dans la définition des politiques économiques.

L'opinion publique, il faut s'en réjouir, est de plus en plus consciente de la nécessité d'évaluer et de prendre en compte tous les impacts – positifs ou négatifs – de l'activité économique. Cette préoccupation est évidemment partagée par les jeunes collaborateurs de l'entreprise, qui reconnaissent en SPIE un groupe responsable et innovant, dont l'ensemble des métiers contribue à répondre sur le long terme aux défis énergétiques et environnementaux. Il en résulte une convergence entre les aspirations légitimes du corps social et des collaborateurs – volonté de préparer et de préserver l'avenir – et les intérêts financiers de l'entreprise – potentiel de croissance du chiffre d'affaires et des profits.

Cette cohérence entre « valeurs » et « opportunités financières » constituera indubitablement un atout précieux pour SPIE dans l'avenir.



INDÉPENDANCE

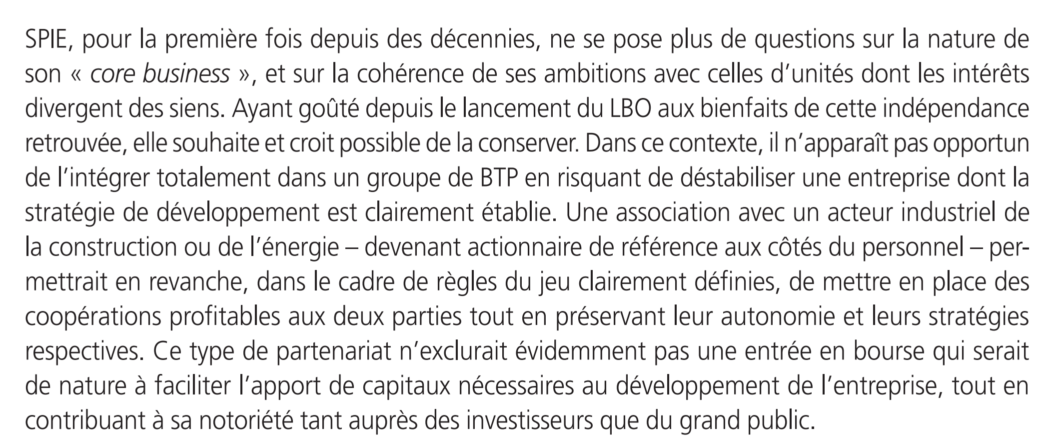
En sortant d'AMEC, SPIE a reconquis sa liberté, c'est-à-dire la faculté de se développer de façon indépendante en affectant ses ressources à son propre projet, sans subir les effets néfastes des conflits d'intérêt « intragroupes ». Elle a désormais une vocation bien établie, l'ingénierie électrique, et une stratégie sans ambiguïté, le déploiement de réseaux de services de proximité, au contact de ses clients.

La mobilisation de toute une entreprise autour d'objectifs clairement exprimés et perçus a toujours été et restera toujours un facteur inégalable de succès. Les expériences des électriciens de SPIE, dans le cadre de l'ancienne Spie Batignolles ou du groupe AMEC, ont dans le passé étayé la pertinence d'une telle affirmation. Les synergies, fréquemment vantées, avec les métiers du génie civil et du bâtiment sont, en revanche, restées le plus souvent à l'état de promesses. Et l'évolution actuelle de l'ingénierie électrique ne la rapproche pas des activités traditionnelles du BTP. Au contraire. Son mode relationnel avec ses clients, fondé sur la récurrence et la proximité – avec un rôle croissant de la maintenance –, ses caractéristiques de management et son contenu technologique l'en éloignent irrémédiablement.

La participation des filiales électriques des groupes pluridisciplinaires aux grands projets d'infrastructure débouche bien souvent sur des partages de risques contre nature avec leurs sociétés sœurs. Elle contribue seulement à une mutualisation des risques – positifs ou négatifs – qui n'a guère de sens car les électriciens n'ont aucun levier réel sur la gestion des très grands projets.



Il ne s'agit nullement de remettre en cause la légitimité du choix de certains grands groupes de construction d'intégrer une composante « ingénierie électrique » dans leur portefeuille d'activités. Les conclusions précédentes visent simplement à montrer que la justification de cette option ne relève pas d'impératifs de « stratégie industrielle » – les synergies sont négligeables – mais de décisions à caractère « patrimonial » de holdings cherchant à élargir leur éventail d'activités.



SPIE, pour la première fois depuis des décennies, ne se pose plus de questions sur la nature de son « *core business* », et sur la cohérence de ses ambitions avec celles d'unités dont les intérêts divergent des siens. Ayant goûté depuis le lancement du LBO aux bienfaits de cette indépendance retrouvée, elle souhaite et croit possible de la conserver. Dans ce contexte, il n'apparaît pas opportun de l'intégrer totalement dans un groupe de BTP en risquant de déstabiliser une entreprise dont la stratégie de développement est clairement établie. Une association avec un acteur industriel de la construction ou de l'énergie – devenant actionnaire de référence aux côtés du personnel – permettrait en revanche, dans le cadre de règles du jeu clairement définies, de mettre en place des coopérations profitables aux deux parties tout en préservant leur autonomie et leurs stratégies respectives. Ce type de partenariat n'exclurait évidemment pas une entrée en bourse qui serait de nature à faciliter l'apport de capitaux nécessaires au développement de l'entreprise, tout en contribuant à sa notoriété tant auprès des investisseurs que du grand public.



Au-delà de l'aspect « rationnel » des choses, il existe un élément « émotionnel » d'importance, car il constitue à la fois un ciment et une force vitale pour l'entreprise : la confiance dans l'avenir. En dix ans, SPIE s'est prouvée à elle-même sa capacité à surmonter ses problèmes et à inventer son futur, au service de ses clients. Ses collaborateurs en tirent à juste titre une réelle fierté. Ils souhaitent donc poursuivre l'aventure… avec des actionnaires industriels ou financiers partageant leur aspiration et leur projet.







NAÎTRE ET RENAÎTRE ■ annexes

ANNEXES

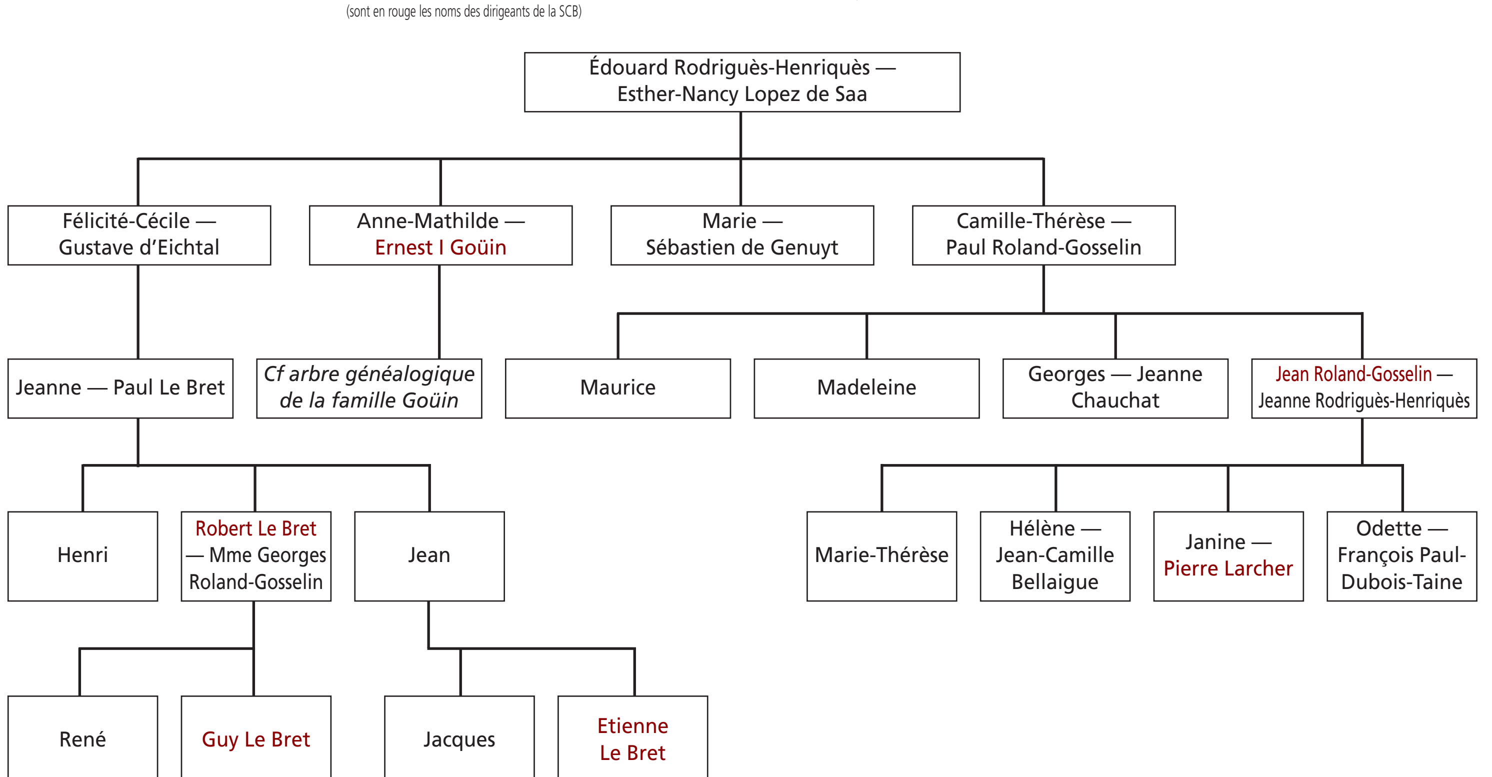
Annexe 1 : Arbre généalogique des Goüin

(sont en rouge les noms des dirigeants de la SCB)

- Ernest I Goüin - Anne-Mathilde Rodriguès-Henriquès
  - Jules-Édouard — Marie-Thérèse Singer
    - Édouard — Suzanne du Buit
      - Henry — Isabel Lang
      - Magdeleine — comte Bernard de Ganay
      - Lucienne — Jean Gradis
      - Simone — baron Beyens
    - Gaston — Marie-Marguerite Cottin
      - Germaine — Hervé Michel
      - Marie-Louise — comte Alain de Solages
      - Denise — marquis Guy de Cadoine de Gabriac
      - Roger *(mort jeune)*
      - Marguerite — Edmond de Rivière de la Mure
    - Anna — Louis Lorieux
    - Ernest II — Jeanne Treilhard
      - Charlie
      - Hubert *(mort jeune)*
      - Marie-Laure — François Balsan
      - Jean-Pierre
    - Robert-Eugène — Élisabeth Chevreau d'Antraigues
      - Monique — Adams Clifford
      - Marie-Claire
      - Jean-Louis
      - Philippe
  - Lucie — Wilbrod Chabrol
  - Fanny — Georges Guiard

Annexe 2 : Descendance d'Édouard Rodriguès-Henriquès

(sont en rouge les noms des dirigeants de la SCB)



Annexe 3-a : Activité et résultats de la Société de Construction des Batignolles
En millions de francs courants

de 1846 à 1871

Exercice	Chiffre d'affaires	Capacité d'auto-finance-ment	Bénéfice distribué	Auto-finance-ment
1846-47	1,78	0,063	0,063	0
1847-48	3,02	0,063	0,063	0
1848-49	3,33	0,063	0,063	0
1849-50	3,30	0,070	0,070	0
1850-51	3,38	0,065	0,065	0
1851-52	6,21	0,063	0,063	0
1852-53	9,13	0,181	0,063	0,118
1853-54	9,77	0,247	0,110	0,137
1854-55	11,45	0,334	0,251	0,083
1855-56	13,69	0,577	0,063	0,514
1856-57	12,23	0,560	0,220	0,340
1857-58	12,44	0,532	0,144	0,388
1858-59	17,97	0,526	0,180	0,346
1859-60	19,19	0,764	0,180	0,584
1860-61	17,45	0,749	0,288	0,416
1861-62	16,48	1,413	0,234	1,179
1862-63	14,27	1,694	0,216	1,478
1863-64	9,93	2,099	0,216	1,883
1864-65	7,04	3,082	0,072	3,010
1865-66	7,61	3,866	0,072	3,794
1866-67	9,99	4,307	0,115	4,192
1867-68	12,06	4,103	0,173	3,930
1868-69	13,55	3,887	0,144	3,743
1869-70	10,93	3,767	0,216	3,551
1870-71	10,21	4,526	0,216	4,310

Source : AG des Établissements Ernest Goüin et C[ie], thèse de Rang-Ri Park, volume 4, *La SCB de 1846 à 1971 et de 1885 à 1914*.

de 1885 à 1914

Exercice	Chiffre d'affaires	Capacité d'auto-finance-ment	Bénéfice distribué	Auto-finance-ment
1885-86	34,11	6,35	4,57	1,6
1886-87	35,51	5,34	2,08	3,26
1887-88	36,32	2,59	2,08	0,51
1888-89	36,43	2,19	2,08	0,11
1889-90	35,29	2,88	0	2,88
1890-91	28,65	2,95	1,42	1,53
1891-92	17,07	1,86	1,25	0,61
1892-93	12,13	1,25	1,25	0
1893-94	11,93	1,27	1,26	0,01
1894-95	11,57	1,62	1,62	0
1895-96	10,14	1,41	1,41	0
1896-97	9,27	1,41	1,29	0,12
1897-98	9,37	2,58	1,58	1,00
1898-99	14,20	1,59	1,58	0,01
1899-1900	19,93	1,59	1,58	0,01
1900-01	20,61	1,59	1,58	0,01
1901-02	23,69	1,60	1,58	0,02
1902-03	25,27	1,42	1,42	0
1903-04	21,11	1,42	1,42	0
1904-05	22,60	1,62	1,42	0,2
1905-06	27,44	1,74	1,42	0,32
1906-07	28,50	0,53	1,42	– 0,89
1907-08	23,52	2,71	1,62	1,09
1908-09	22,01	2,40	1,68	0,72
1909-10	23,90	1,74	1,65	0,09
1910-11	25,16	2,90	1,96	0,94
1911-12	28,92	2,00	1,96	0,04
1912-13	30,71	2,48	1,94	0,54
1913-14	29,81	1,66	0,92	0,74

Annexe 3b : Répartition de l'activité de la SCB (en %)

période	1860-1873	1871-1885	1886-1914
ateliers de mécanique	27 %	16 %	16 %
ponts et charpentes métalliques	32 %	5 %	9 %
sous-total construction métallique et mécanique	**59 %**	**21 %**	**25 %**
infrastructures ferroviaires	38 %	59 %	28 %
ports	–	18 %	35 %
équipements urbains et hydrauliques	2 %	2 %	12 %
sous-total travaux publics	**41 %**	**79 %**	**75 %**
total général	**100 %**	**100 %**	**100 %**

Source : thèse Rang Ri Park, volumes 1 et 2.

Annexe 3c : Répartition géographique des marchés de TP de la SCB

période	1871-1885	1885-1914
France métropolitaine	**11 %**	**17 %**
Colonies	**53 %**	**23 %**
Algérie	30 %	7 %
Tunisie	5 %	14 %
Sénégal et AOF	18 %	2 %
Europe	**36 %**	**24 %**
Autriche-Hongrie	7 %	
Roumanie	13 %	
Espagne	16 %	
Russie		7,5 %
Bulgarie		7,5 %
Grèce		8 %
Suisse et divers		1 %
Empire ottoman		**6 %**
Chine		**10 %**
Amérique du Sud		**20 %**
Argentine		2 %
Brésil		9 %
Chili		9 %

Source : thèse de Rang Ri Park, volumes 1 et 2.

Annexe 4 : Activité de la SCB par secteurs et par zones géographiques(*)
En millions de francs constants 1913

	Chiffre d'affaires total TTC	Construction mécanique et métallique	TP seulement	Exportations totales	dont colonies	Étranger	Métropole
1914	28,00	7,70	20,30	17,00			11,00
1915	20,00	7,30	12,70	11,50			8,50
1916	16,15	10,55	5,60	8,00			8,15
1917	18,00	17,10	0,90	1,00			17,00
1918	8,10	7,85	0,25	0,25			7,85
1919	12,69	9,04	3,65	3,65	2,40	1,25	9,04
1920	10,64	7,59	3,05	3,65	1,80	1,85	6,99
1921	17,97	14,98	2,99	4,19	2,94	1,25	13,78
1922	24,35	18,69	5,66	4,66	3,41	1,25	19,69
1923	21,96	11,48	10,48	8,43	5,95	2,48	13,53
1924	20,33	5,29	15,04	13,04	5,47	7,57	7,29
1925	21,52	2,20	19,32	18,46	7,14	11,32	3,06
1926	24,59	3,67	20,92	20,72	9,40	11,32	3,87
1927	21,84		21,84	21,64	9,92	11,72	0,20
1928	26,05		26,05	26,05	12,39	13,66	0,00
1929	29,55		29,55	28,75	12,65	16,10	0,80
1930	29,99		29,99	29,10	11,46	17,64	0,89
1931	29,07		29,07	29,07	11,73	17,34	0
1932	24,89		24,89	24,17	8,52	15,65	0,72
1933	19,99		19,99	19,59	5,03	14,56	0,40
1934	25,28		25,28	25,28	9,72	15,56	0
1935	24,00		24,00	22,80	8,24	14,56	1,20
1936	22,24		22,24	21,15	7,49	13,66	1,09
1937	22,02		22,02	21,35	7,49	13,86	0,67
1938	22,70		22,70	22,10	8,34	13,76	0,60
1939	23,26		23,26	22,06	9,54	12,52	1,20

Ventilation géographique du chiffre d'affaires (en % du total et par périodes)

	Total	Métropole	Exportations	Colonies	Étranger
1914-1918	100	55,9	44,1	14,7	29,4
1919-1922	100	75,3	24,7	16,1	8,6
1923-1926	100	31,4	68,6	31,6	37,0
1927-1930	100	1,8	98,2	43,2	55,0
1931-1939	100	2,7	97,3	35,7	61,6

D'après Anne Burnel, *La SCB de 1914 à 1939*

Annexe 5 : Ventilation du chiffre d'affaires de la SCB(*) sur les marchés étrangers (en %)

1. par zones géographiques

	1914-1918	1919-1930	1931-1939
Russie	11,2 %	-	-
Pologne	-	49,9 %	57,1 %
Grèce	39,8 %	29,0 %	4,3 %
Yougoslavie	-	4,3 %	28,1 %
Suisse	22,8 %	-	-
Autres pays européens	-	10,8 %	5,6 %
Brésil	26,2 %	2,5 %	0,8 %
Autres pays hors d'Europe	-	3,5 %	4,1 %
Total	100,0 %	100,0 %	100,0 %

2. par secteurs d'activités

	1919-1930	1931-1939
Travaux maritimes	81,4 %	55,7 %
Chemins de fer	8,2 %	19,6 %
Constructions métalliques	3,7 %	-
Ouvrages d'art et de génie civil	2,0 %	3,3 %
Adductions d'eau et assainissement	3,8 %	16,0 %
Bâtiments	0,5 %	-
Travaux fluviaux et canaux	-	1,8 %
Travaux routiers	-	0,9 %
Ingénieurs-conseils	0,4 %	2,7 %
Total	100,0 %	100,0 %

Annexe 6 : Évolution de la rentabilité de la SCB(*)

En millions de francs constants 1913

	Capacité d'autofinancement brute	Bénéfice distribué (dividendes et tantièmes)	Autofinancement brut
1914	0,91	0,74	0,17
1915	1,46	1,01	0,45
1916	2,28	1,28	1,00
1917	7,03	1,24	5,79
1918	2,48	1,14	1,34
1919	1,45	1,00	0,45
1920	0,83	0,79	0,04
1921	1,32	0,84	0,48
1922	3,03	0,88	2,15
1923	1, 53	0,81	0, 72
1924	0,54	0,49	0,05
1925	– 2,25	0	– 2,25
1926	– 0,91	0	– 0,91
1927	2,22	0	2,22
1928	0,79	0,12	0,67
1929	0,87	0,20	0,67
1930	0,50	0,28	0,22
1931	0,40	0,30	0,10
1932	0,42	0,43	– 0,01
1933	0,68	0,48	0,20
1934	1,00	0,49	0,51
1935	1,40	0,60	0,80
1936	1,11	0,55	0,56
1937	0,80	0,48	0,32
1938	0,91	0,55	0,36
1939	1,21	0,77	0,44
1940	1,15	0,47	0,68

(*) D'après Anne Burnel, *La SCB de 1914 à 1939.*

Annexe 7 : Structure du passif du bilan de la SCB(*) de 1913 à 1940

En millions de francs constants 1913

	Fonds propres	Passif hors fonds propres
1917	5,30	26,20
1920	10,57	2,90
1925	10,27	8,64
1930	4,92	13,56
1935	7,89	30,66
1940	4,40	29,06

(*) D'après Anne Burnel, *La SCB de 1914 à 1939.*

Annexe 8 : Indice du coût des travaux en France de 1913 à 1940
(base 1913 = 100)

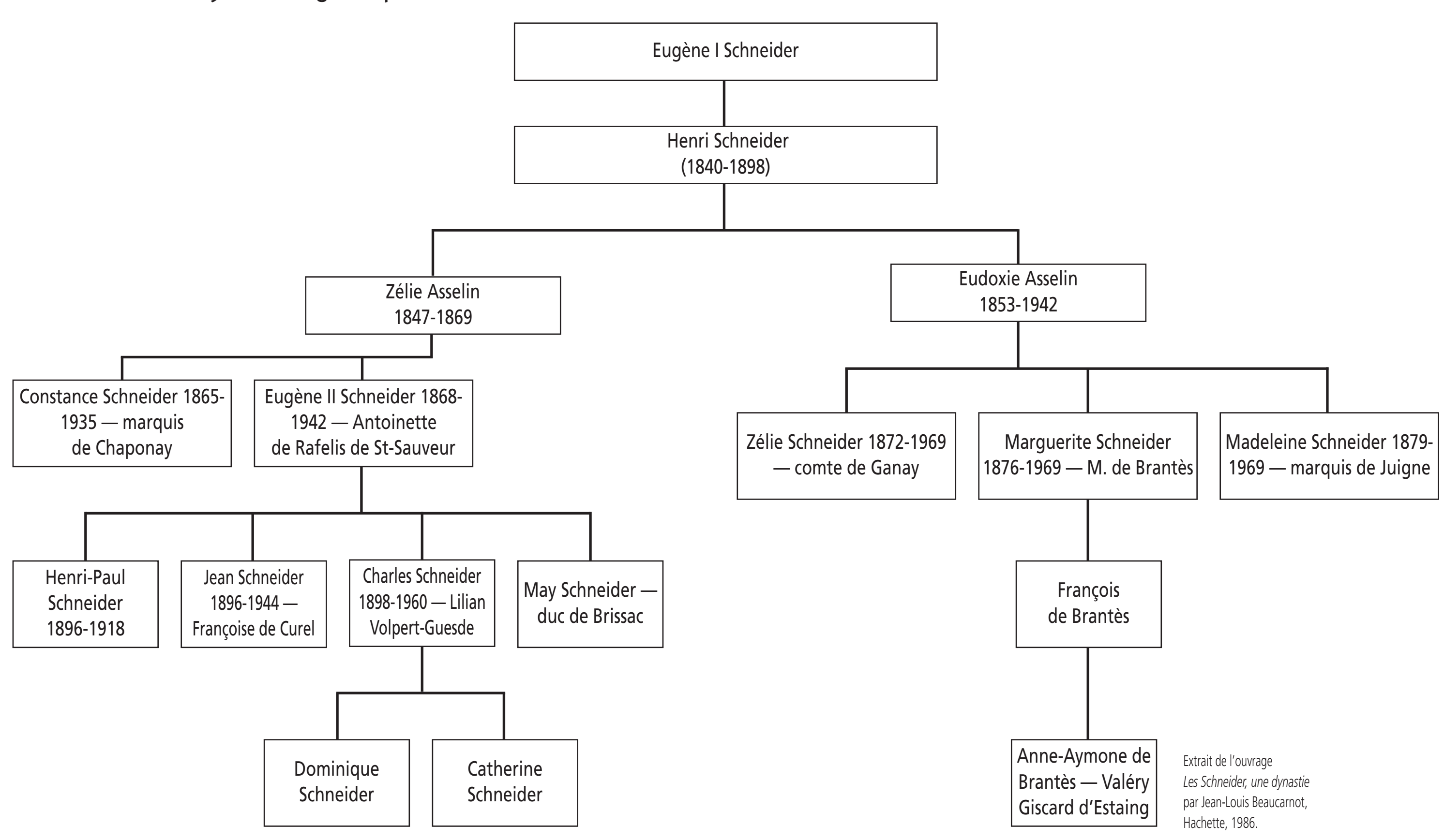
1. 1913-1914 : indice François Caron
2. 1915-1940 : indice de l'Académie d'architecture

Les chiffres en francs constants 1913 des annexes 4, 5, 6 et 7 ont été déduits des francs courants en appliquant les coefficients ci-après.

1913	100	1927	632
1914	102	1928	638
1915	140	1929	721
1916	189	1930	807
1917	228	1931	797
1918	184	1932	757
1919	324	1933	685
1920	411	1934	668
1921	385	1935	541
1922	367	1936	590
1923	399	1937	901
1924	428	1938	997
1925	462	1939	1027
1926	604	1940	1138

NB : Le rapport des indices INSEE de valeur du franc donne pour un indice 100 en 1913 un indice 969 en 1940. L'écart n'est pas négligeable, 15 %, mais ne modifie pas les ordres de grandeur.

Annexe 9 : Généalogie simplifiée de la descendance d'Henri Schneider



Extrait de l'ouvrage *Les Schneider, une dynastie* par Jean-Louis Beaucarnot, Hachette, 1986.

Annexe 10 : Activité et résultats de la Direction Travaux Publics de Schneider(*) de 1925 à 1938

Activité ** (1925-1938)

	Partici-pations	ED (***)	Total
1925-26	11,74	5,10	16,84
1926-27	11,41	4,40	15,81
1927-28	8,04	3,78	11,82
1928-29	11,34	1,73	13,07
1929-30	12,07	1,70	13,77
1930-31	13,97	2,25	16,23
1931-32	33,50	4,36	37,87
1932-33	26,95	5,18	32,13
1933-34	22,08	1,91	23,99
1934-35	16,14	4,95	21,09
1935-36	11,12	5,38	16,50
1937-38	17,53	6,30	23,84

Moyenne 1925-1931 : 14,7 millions de F
Moyenne 1931-1938 : 25,8 millions de F

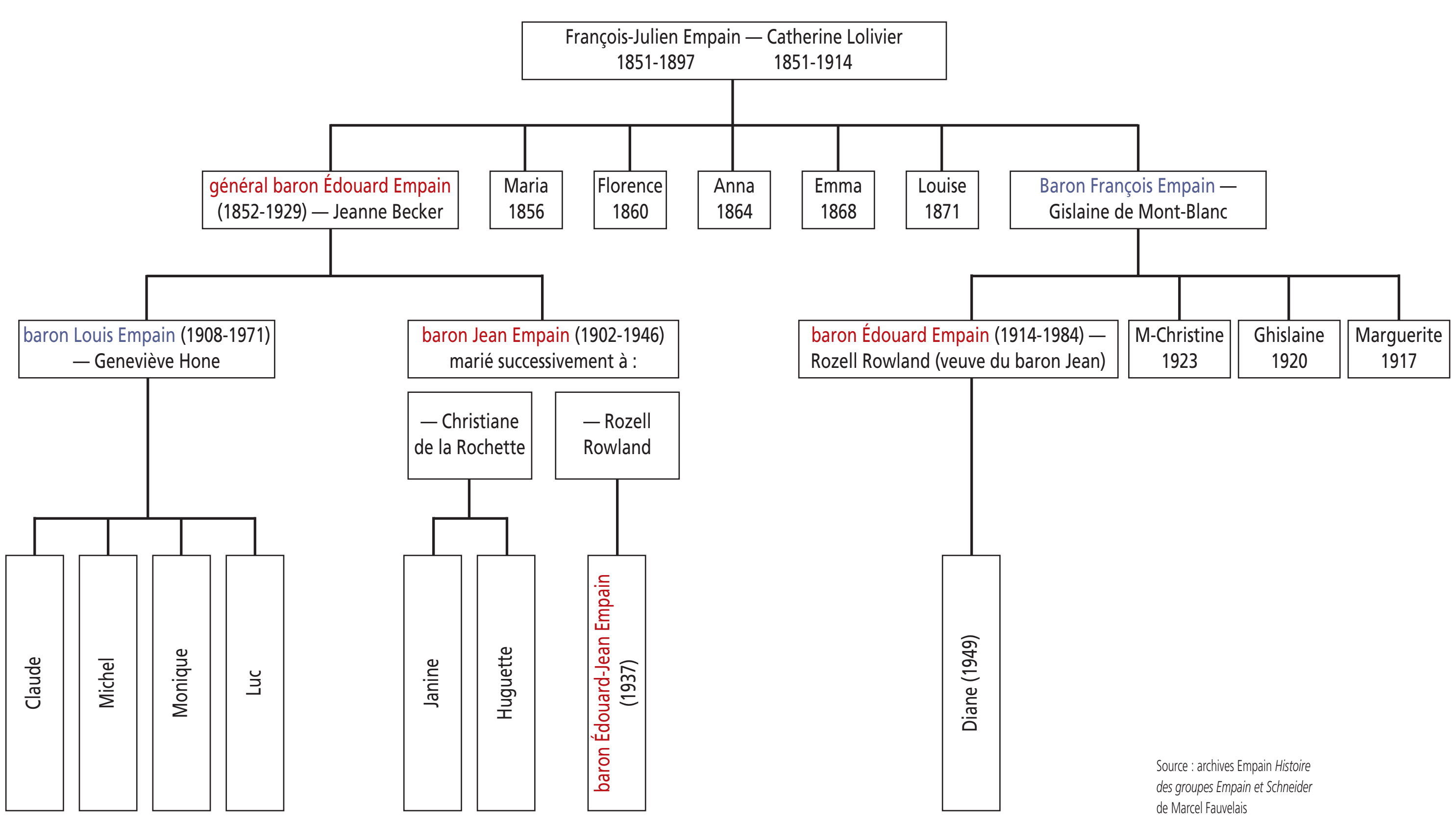
Les chiffres 1936-1937 ne sont pas disponibles.

Résultats (1926-1938)

	Millions de F courants	Millions de F constants 1913
1926-27	2,1	0,35
1927-28	3,9	0,60
1928-29	5,6	0,85
1929-30	12,6	1,7
1930-31	13,0	1,6
1931-32	13,7	1,75
1932-33	13,5	1,85
1933-34	13,2	1,95
1934-35	13,3	2,1
1935-36	10,6	1,9
1937-38	11,2	1,2

(*) D'après la thèse d'Agnès d'Angio, École nationale des Chartes, la politique de Travaux Publics du groupe Schneider de 1895 à 1949. Les taux d'inflation pris en compte sont ceux de l'annexe 8.
(**) En millions de francs constants 1913.
(***) ED : «Entreprises directes» réalisées par Schneider DTP seule, sans partenaire.

Annexe 11 : Généalogie simplifiée de la famille Empain
(sont en rouge les présidents du groupe, sont en bleu les dirigeants du groupe)



Source : archives Empain *Histoire des groupes Empain et Schneider* de Marcel Fauvelais

Annexe 12 : Évolution des résultats nets de la SCB de 1940 à 1956

Période de la guerre

	Résultat en MF courants	Dividendes en MF courants	Résultats en M de F 1913	Résultats en M d'€ 2010
1939-1940	5,54	5,34	0,66	2,05
1940-1941	5,66	5,64	0,57	1,8
1941-1942	5,69	5,36	0,48	1,5
1942-1943	5,66	5,71	0,38	1,2
1943-1944	5,65	5,36	0,31	1,0
1944-1945	9,91	18,73	0,37	1,15

Source : AG de la SCB – Archives Schneider.

Période de l'après-guerre

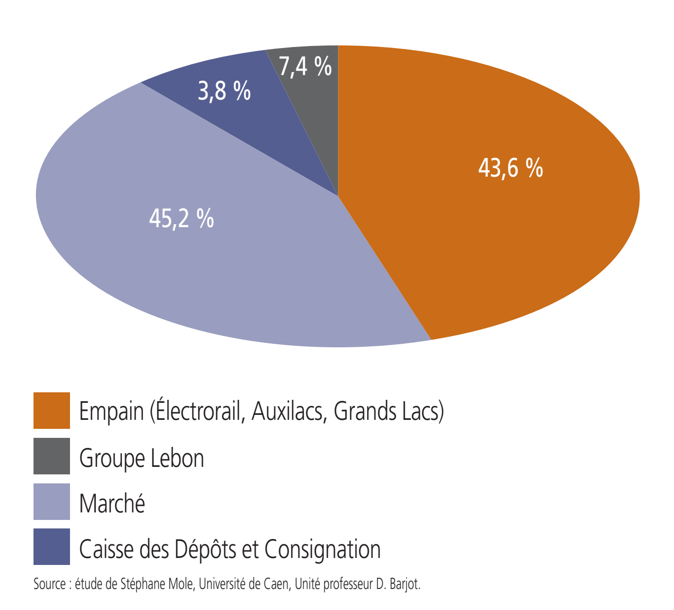
	Résultat net après impôt			Dividende en MF courants	Dotations aux provisions en MF courants
Exercices	en MF courants	en MF 1913	en M€ 2010		
1946	6,1	0,15	0,45	4,9	n.s.
1947	10,9	0,20	0,55	10,2	n.s.
1948	25,6	0,25	0,8	17,4	n.s.
1949	36,0	0,30	1,0	35,4	220
1950	33,7	0,30	0,9	28,2	290
1951	56,0	0,40	1,25	28,2	133
1952	56,3	0,35	1,15	28,2	245
1953	59,9	0,40	1,25	28,2	83
1954	41,3	0,25	0,8	35,4	220
1955	40,0	0,25	0,8	35,4	168
1956	37,0	0,20	0,7	35,4	298

Source : AG de la SCB – Archives Schneider.

Annexe 13 : Évolution des résultats nets de la SCB de 1954 à 1967

	Résultat net		
	en MF courants	en M€ 2010	Dividende en MF courants
1954	41,3	0,8	35,4
1955	40,0	0,8	35,4
1956	37,0	0,7	35,4
1957	38,2	0,7	35,4
1958	39,5	0,7	35,4
1959	0,69	1,0	0,50
1960	0,75	1,15	0,50
1961	0,57	0,8	0,50
1962	0,67	0,9	0,50
1963	0,61	0,8	0,62
1964	0,67	0,8	0,62
1965	1,07	1,35	0,74
1966	1,1	1,35	0,74
1967	1,1	1,25	0,74

Annexe 14 : Répartition du capital de SPIE au 30 juin 1966



Source : étude de Stéphane Mole, Université de Caen, Unité professeur D. Barjot.

Annexe 15 : Évolution et répartition du chiffre d'affaires de SPIE de 1947 à 1967

Chiffre d'affaires hors taxe en MF constants 1962	
1947	16,9
1948	15,1
1949	31,5
1950	39,4
1951	45,3
1952	44,7
1953	44,8
1954	46,7
1955	47,1
1956	55,6
1957	65,0
1958	102,4
1959	151,8
1960	194,2
1961	192,7
1962	217,7
1963	261,5
1964	327,9
1965	351,6
1966	388,3
1967	484,2

Source : étude Stéphane Mole, Université de Caen, Unité Professeur D. Barjot.

Répartition du chiffre d'affaires en % (reconstitution d'après les P.V. de conseils)			
	1947	1952	1965
Électricité	46 %	45 %	25 %
Voies et traction électrique	30 %	6 %	6 %
Canalisations	16 %	35 %	42 %
Divers	8 %	14 %	27 %
Total	100 %	100 %	100 %

Taux moyen de croissance 1949-1957 : 9 % l'an
Taux moyen de croissance 1957-1967 : 22 % l'an
Taux moyen de croissance 1949-1967 : 16 % l'an

Annexe 16 : Évolution des marges de SPIE de 1948 à 1967

Résultat net et capacité d'autofinancement en MF constants 1962 et en % du CA				
	1948-1952	1953-1957	1958-1962	1963-1967
CA moyen en MF	35	52	172	362
Résultat net (moyenne de la période)	0,45	1,1	2,4	2,5
Résultat net en % du CA	1,3 %	2,1 %	1,4 %	0,7 %
Capacité d'autofinancement (moyenne de la période)	2,1	4,2	8,9	14,1
Capacité d'autofinancement en % du CA	6,1 %	8,1 %	5,2 %	3,9 %

Source : étude Stéphane Mole, Université de Caen, Unité Professeur D. Barjot.

Concernant les marges, il convient de souligner le changement de structure d'activité entre les périodes – leur niveau est plus faible dans le domaine des canalisations – et le fait que la décroissance est moins nette pour le ratio capacité d'autofinancement/CA qui se maintient à 3,9 % dans la période 63-67. Or, en ces temps de forte inflation, les entreprises cherchaient à bénéficier au mieux des dispositions fiscales de l'amortissement, au détriment de l'optimisation du résultat net. Le ratio capacité d'autofinancement/CA nous paraît donc davantage représentatif de la rentabilité.

Annexe 17 : Évolution et répartition des effectifs de SPIE

Population salariée	
1947	2 240
1948	2 240
1949	2 142
1950	3 409
1951	2 454
1952	3 041
1953	2 726
1954	2 350
1955	2 682
1956	3 259
1957	2 926
1958	3 250
1959	
1960	
1961	
1962	
1963	
1964	4 354
1965	4 694
1966	4 718

Les effectifs en fin d'exercice ne sont pas disponibles de 1959 à 1963.

Source : étude Stéphane Mole, Université de Caen, Unité Professeur D. Barjot.

Répartition des salariés par catégories professionnelles, au 01/07/1962 en valeur absolue et en pourcentage			
Cadres	Techniciens	Ouvriers	Total
279	697	4 829	5 805
5 %	12 %	83 %	100 %

Répartition des salariés par secteurs d'activités en 1966		
Électricité	854	30 %
Traction électrique	314	11 %
Canalisations	1 618	56 %
Sondages	72	3 %
TOTAL	2 858	100 %

Annexe 18 : Augmentations de capital et distributions de dividendes de Citra de 1949 à 1968

	Nombre d'actions	Dividende brut par action en F	Dividende total MF courants	Dividende total M€ 2010	Augmentation de capital M€ 2010
1949	75 000	-	-	-	– 21,4
1950	75 000	1 050	78,8	2,0	-
1951	75 000	-	-	-	-
1952	100 000	-	-	-	– 5,0
1953	100 000	-	-	-	-
1954	100 000	-	-	-	-
1955	172 500	-	-	-	– 14,5
1956	172 500	-	-	-	-
1957	172 500	-	-	-	-
1958	172 500	-	-	-	-
1959	172 500	6,41	1,1	1,7	-
1960	172 500	7,25	1,25	1,8	-
1961	172 500	7,25	1,25	1,8	-
1962	172 500	7,25	1,25	1,7	-
1963	172 500	7,25	1,25	1,6	-
1964	210 000	7,25	1,25	1,6	– 4,7
1965	210 000	7,25	1,25	1,6	-
1966	210 000	8,52	1,79	2,1	-
1967	210 000	8,52	1,79	2,0	-
1968	210 000	8,52	1,79	2,0	-
TOTAL 1949-1968				19,9	– 45,6

Source : AG Citra - Archives Schneider.

Annexe 19 : Activité et résultats nets de Spie Batignolles de 1968 à 1982

Activité HT [142]

	MF courants	M€ 2010
1968	702	782
1969	803	840
1970	929	923
1971	1 011	951
1972	1 937	1 715
1973	1 755	1 425
1974	2 581	1 842
1975	2 990	1 907
1976	3 375	1 967
1977	4 509	2 398
1978	5 874	2 866
1979	6 068	2 673
1980	7 151	2 722
1981	9 513	3 135
1982	13 076	4 009

	Résultat MF courants	Résultat M€ 2010	Marge nette en % de l'activité
1968	4,6	5,2	0,65
1969	4,8	5,1	0,60
1970	4,8	4,7	0,50
1971	-	-	-
1972	0,8	0,7	0,05
1973	8,9	7,2	0,50
1974	17,1	12,2	0,65
1975	24,6	15,7	0,80
1976	26,2	15,2	0,80
1977	27,3	14,4	0,60
1978	34,1	16,6	0,60
1979	37,2	16,3	0,60
1980	91,0	35,3	1,30
1981	114,6	39,1	1,20
1982	119,1	39,1	0,90

Source : rapports annuels Spie Batignolles - Archives SPIE.

142 - *Nous n'avons pas retenu le chiffre d'affaires comptable, moins représentatif de la « production » de l'année, puisque Spie Batignolles arrête ses contrats à terminaison, mais « l'activité » de l'exercice qui est fournie par les rapports annuels.*

Annexe 20 : Répartition du chiffre d'affaires de Spie Batignolles

Part du chiffre d'affaires étranger dans l'activité

Exercice	% du CA HT total
1972	39,8 %
1973	38,0 %
1974	44,8 %
1975	48,4 %
1976	51,9 %
1977	59,3 %
1978	66,6 %
1979	58,7 %
1980	55,2 %
1981	64,7 %
1982	61,2 %

Taux de croissance en F courants : + 23 % l'an
Taux d'inflation : 9,5 % l'an
Taux de croissance en € constants : + 12 % l'an

Répartition du chiffre d'affaires par secteurs d'activités

Part du secteur dans l'activité (HT)		
	1974	1984 [143]
Électricité	30 %	44 %
Génie civil et bâtiment	51 %	35 %
Entreprise générale		
industrielle	12 %	8 %
Pétrole-gaz	7 %	13 %
Total	100 %	100 %

Part des contrats pluridisciplinaires dans l'activité

	Part du secteur dans l'activité totale 1984 [143]	Part des contrats pluridisciplinaires dans l'activité du secteur
Électricité	44 %	6 %
Génie civil et bâtiment	35 %	40 %
Entreprise générale industrielle	8 %	100 %
Pétrole-gaz	13 %	15 %
Total Groupe	100 %	27 %

Annexe 21 : Organisation de Spie Batignolles, période 1982-1992

Division Électricité

Dirigée par Claude Coppin, elle comprend la Division Électricité et Nucléaire (DEN) et les activités régionales.

Basée à Clichy, la DEN exerce toutes les activités de spécialités dans les domaines de l'énergie et du ferroviaire, les activités de projets à l'export, soit seule, soit en accompagnement des autres divisions dans les projets pluridisciplinaires, et dispose d'un réseau de filiales internationales – USA, Belgique, Maroc, Afrique francophone, Venezuela, Brésil, etc.

Les activités régionales sont principalement celles de Spie Trindel, société constituée après le rachat de Trindel. En fin de décennie sera créé un autre réseau, celui de Spie Auto-mation.

Lorsque Claude Coppin devient directeur général de Spie Batignolles en 1987, Jean-Paul Jacamon lui succède à la tête de la DEN. Il prendra la responsabilité de l'ensemble de la division Électricité en 1991, après le départ de Claude Coppin.

Division Construction

Elle est dirigée, en début de décennie, par Maurice Cancelloni, président-directeur général de SBTP (Spie Batignolles TP) et Paul Malzac [144], directeur général, auxquels succédera Henri de Roissard. Dans un marché en pleine effervescence et riche en opportunités – barrages, aéroports, voies ferrées, etc. –, ils s'appuient alors sur une importante organisation, localisée à Vélizy, permettant de couvrir l'essentiel des zones géographiques de la planète.

La division Construction inclut, également, les activités France, avec la filiale Citra France, les concessions avec Sogeparc pour les parkings et AREA pour les autoroutes, ainsi que les nouvelles activités de promotion immobilière et de loisir à partir de 1987.

Le rapide développement du secteur bâtiment justifia la création d'une nouvelle filiale, Spie Construction, mais les difficultés qu'elle rencontra conduisirent à la rapprocher de Citra France. Le territoire national fut alors découpé en deux zones, l'une à dominante bâtiment, l'autre à dominante génie civil.

Après le départ de Maurice Cancelloni, en 1985, et la démission tumultueuse d'Henri de Roissard en 1987, Georges de Buffévent confie la direction générale de la division Construction à Guy Bidard jusqu'en 1991. Jean-Louis Bitouzet lui succèdera à ce poste.

Division Ingénierie et Entreprises Générales (DIEG, puis DIEC)

Le début des années 80 voit la fusion effective de EGI (Entreprises Générales Industrielles) et de Speichim, cette dernière étant jusque-là restée très indépendante avec son siège en banlieue Est de Paris, à Bondy. Après la réorganisation, le nouvel ensemble sera rattaché à Maurice Cancelloni. Jean Coret, qui dirigeait alors EGI, quitte son poste pour prendre la direction générale de Clecim que Schneider vient de céder à Spie Batignolles et dont il doit conduire le redressement et le développement. Il est remplacé par Robert Pagni à la direction de EGI, Jacques Bernard gardant la direction générale de Speichim.

En 1987, la Division Pétrole et Canalisations est rattachée à la DIEG pour former une nouvelle entité baptisée DIEC, Division Ingénierie, Ensembles Industriels et Canalisations, dont la direction générale est assurée par Pierre Fortuné.

Division Pétrole et Canalisations

Placée sous la responsabilité de Claude Portmann, elle comprend Spie Capag qui réalisera une série de très grands projets de pipelines de pétrole, gaz et eau au cours des années 80, et EMH, une société spécialisée dans les systèmes d'amarrage offshore.

143 - *Chiffres 1982 non disponibles.*
144 - *Paul Malzac était également P-D.G de Citra France, filiale en charge des activités hexagonales, poste auquel lui succèderont Maurice Herzog et Guy Bidard.*

Comité de direction générale
Après le départ de Claude Coppin (1991), Georges de Buffévent met en place un comité exécutif restreint comprenant, outre lui-même, trois directeurs généraux, Jean-Paul Jacamon, Jean-Louis Bitouzet et Jean Coret, qui assument le pilotage de chacun des grands ensembles, électricité, construction, entreprise générale et pétrole-gaz.

Directions fonctionnelles
Jean Cuisinier, directeur général adjoint de Spie Batignolles, assume la responsabilité de la direction administrative et financière jusqu'en 1987 ; Jean-Louis Bitouzet lui succède à cette date. Didier Guibert, assure la direction des ressources humaines jusqu'en 1989. Bernard Lairre lui succède en 1990 après un intérim de quelques mois de Bertrand Geoffroy.

Annexe 22 : Quelques grands chantiers export et leurs records (à leur date de réalisation)

Le chemin de fer de Sishen-Saldanha
Il s'agit d'une voie ferrée de 861 km reliant le gisement de minerai de fer de Sishen au port de Saldanha, sur la côte occidentale de l'Afrique du Sud. Alors que la moyenne journalière de pose de voie prévue était de 2 200 à 2 400 m, elle atteignit, en fait, 3 400 à 3 600 m. Ces excellentes performances ont été rehaussées par deux records du monde de pose de voie : 4 310 m pour une journée de 9 heures et 6 548 m, le 22 mars 1976 [145], avec une amplitude exceptionnelle de 14 heures de travail.

L'alimentation en eau potable de Riyad (RWTS)
Spie Capag s'est distinguée sur ce chantier en Arabie Saoudite, en 1982, en réalisant la plus puissante installation de pompage – 450 MW et 850 000 m^3 par jour – pour une canalisation d'eau haute pression. Cette adduction d'eau de 466 km, jalonnée de 6 stations de pompage équipées alternativement de pompes installées en parallèle dans les stations 1-3-5 et en série dans les stations 2-4-6, a été conçue pour permettre l'alimentation de Riyad pour une période trente ans. Chaque station est gérée par microprocesseur, l'ensemble étant relié au centre de contrôle principal par un système de télétransmission.

Le pipeline HBJ
Ce contrat obtenu par Spie Capag en 1986 constitue le plus long tronçon de gazoduc (1 770 km) jamais réalisé dans le monde. Situé dans un pays de contrastes et de démesure, l'Inde, il a été baptisé en utilisant la première lettre de chacune des trois principales villes traversées par le pipeline : H comme Hazira, B comme Bijaipur et J comme Jagdishpur. Il traverse 4 états, franchissant 300 km de terrains dangereux, 99 rivières, 300 routes et voies ferrées, des canaux d'irrigation, etc.
Plus de 4 000 hommes – dont plus de 300 expatriés – ont travaillé jour et nuit dans des conditions climatiques souvent très difficiles. Outre le pipeline lui-même, le projet comprend quatre stations de compression, une station d'entrée et neuf stations de sortie. De plus, le gazoduc HBJ possède des équipements informatisés de télécommunication et de supervision très sophistiqués, les plus modernes jamais installés sur un tel ouvrage à l'époque de sa mise en service.

Barrage du Guavio
Péripéties et rebondissements de toutes sortes jalonnent l'histoire de ce projet colombien réalisé par Spie Batignolles et ses confrères de CCI.
L'aménagement hydro-électrique du Guavio se décompose en plusieurs ouvrages souterrains, tous gigantesques. Au total, ce sont 25 km de galeries, 2 200 m de puits et 1 500 000 m^3 excavés dont 250 000 pour la centrale proprement dite. De nombreuses difficultés, en particulier des accidents géologiques, ont souvent retardé ce chantier dont les travaux de génie civil, achevés fin 90, auront duré neuf ans et mobilisé jusqu'à 120 expatriés français et 2 500 colombiens.

La centrale nucléaire de Koeberg
En Afrique du Sud, où se trouvait la plus grosse agence de Spie Batignolles à l'étranger, l'entreprise était leader du groupement de Koeberg qui construisit, avec l'entreprise sud-africaine Murray-Roberts, la centrale du même nom sur le modèle des centrales françaises 900 MW (Tricastin). Ce chantier, réalisé en association avec Framatome et Alsthom pour la partie française, fut un très grand succès technique. Les fondations de la centrale furent réalisées avec des appuis antisismiques reposant sur une interface inox-beryllium qui firent l'objet d'un brevet et reçurent le prix de l'innovation à l'export. Un peu plus tard, le procédé fut agréé par EDF. Le chantier fut également un extraordinaire succès financier, probablement le plus grand de l'histoire du Groupe.

La centrale nucléaire de Karun
La centrale nucléaire de Karun en Iran, située près d'Ahwaz à la frontière Iran/Irak, avait été commandée par le Shah. Commencée à la fin des années 70, cet énorme chantier de 2 x 900 MW qui devait s'accompagner de la construction d'une ville nouvelle, resta inachevé à cause de la révolution.
Une situation complexe : les paiements ayant été interrompus pendant plusieurs mois, la COFACE donna son accord pour la résiliation en juin 1979.

L'usine chimique de Sasol
Cette réalisation exceptionnelle, située en Afrique du Sud, est une usine chimique permettant la transformation du charbon en essence. Elle fut réalisée en association avec l'Air Liquide selon un procédé de liquéfaction mis au point par les Allemands pendant la dernière guerre. Ce chantier dura 3 ans, Spie Batignolles étant responsable de la construction de l'usine de production d'oxygène.

145 - *6 458 m de voies représentent 790,30 tonnes de rails, 2 821 tonnes de traverses et 20 150 attaches posées en une journée. Cette cadence soutenue a permis l'achèvement des travaux deux mois avant la date contractuelle !*

Annexe 23 : Autres acquisitions stratégiques de la période 1982-1991

Installation électrique

En France, l'opération la plus significative dans ce secteur, en dehors de l'acquisition de Trindel, est l'achat de la Compagnie d'Entreprises Électriques (CEE). Cette société fut créée en 1985 par apport des activités d'installation d'équipements électriques de la CSEE devenue ensuite Compagnie des Signaux. La CSEE céda le contrôle de CEE à Spie Trindel en 1986. Avec une activité de 400 MF et un effectif de 1 000 personnes environ, les agences de CEE bien implantées en Bretagne, Pays de Loire, Région Parisienne, Guadeloupe, Aquitaine, Sillon Rhodanien, et très présentes dans les secteurs de la défense – arsenaux de Brest et de Lorient – du nucléaire et des infrastructures de transport, rejoignirent le réseau de Spie Trindel, en 1987.

En Europe, la reprise, en 1988, de l'entreprise électrique belge Abay TS au groupe Schneider marque la première étape dans la stratégie européenne du Groupe. Initialement rattachée à la DEN, elle rejoindra ultérieurement Spie-Trindel dont elle constituera la première filiale européenne.

Ingénierie

Spie Batignolles cherchait à renforcer son portefeuille « process » dans le cadre de sa stratégie pluridisciplinaire. C'est dans ce contexte que s'inscrivit l'acquisition de Clecim. En 1985, Clecim, filiale de Creusot-Loire, spécialiste de l'étude et de la réalisation d'équipements et d'ensembles industriels pour la sidérurgie, les métaux non ferreux, le laminage, la coulée continue et les presses, entre chez Spie Batignolles, qui complète ainsi ses capacités de conception et de réalisation de grands ensembles industriels. Spie Batignolles reprend, pour 1 franc, cette société, qui est un des leaders mondiaux dans son domaine, en assurant son passif. Les deux entreprises avaient, en 1983, remporté ensemble un important contrat pour l'usine de laminage à froid de Cilegon à Java en Indonésie.

Bâtiment

Après une série de petites opérations [146], c'est en 1987 que SCGPM, entreprise familiale, rejoint Spie Construction pour renforcer ce secteur d'activité. Le marché du bâtiment avait repris en 1986, mais SCGPM n'avait pas rebondi. La société était en réelle difficulté, fin 1987, avec un carnet de commandes quasiment vide et une trésorerie très tendue. À l'époque, l'entreprise comptait 10 ingénieurs pour plus de 1 000 personnes, et elle réalisait 600 millions de F de chiffre d'affaires. Un projet d'entreprise fut rapidement mis en place pour remplir le vide laissé par la disparition de la famille, ce qui permit la relance de la société. C'est à l'occasion de cette acquisition que François-Xavier Clédat rejoignit Spie Batignolles.

En 1989, l'achat de la société savoisienne de construction Tondella conforte le développement de l'activité construction et permet une participation importante du Groupe aux travaux d'infrastructures et de bâtiment liés aux JO d'Albertville.

Dans le domaine du génie civil, aucune acquisition majeure ne fut réalisée au cours de la période, la dernière opération significative demeurant l'achat de SA Truchetet et Tansini, effectuée en 1975. La SATT était une importante entreprise familiale de travaux publics et maritimes – 250 millions de F de chiffre d'affaires – qui s'était trouvée en difficulté en raison de retard de règlement de travaux à l'étranger et de la mauvaise rentabilité d'une diversification récente mal maîtrisée dans le bâtiment. Son directeur général, Guy Bidard rejoignit alors Spie Batignolles.

Annexe 24 : Activité et résultats nets de Spie Batignolles de 1982 à 1991

	Activité TTC [147]	
	MF courants	M€ 2010
1982	13 930	4 271
1983	14 000	3 913
1984	15 200	3 957
1985	18 160	4 457
1986	18 500	4 418
1987	19 800	4 597
1988	20 500	4 621
1989	26 000	5 655
1990	25 200	5 310
1991	24 300	4 955

Source : rapports annuels Spie Batignolles - Archives SPIE.

	Résultat net consolidé MF courants	Résultat net consolidé M€ 2010	Résultat net consolidé en % de l'activité HT
1982	119,1	36,4	0,9
1983	131,7	36,9	1,0
1984	135,4	35,3	1,0
1985	144,7	35,5	0,9
1986	161,7	38,5	1,0
1987	178,2	41,4	1,0
1988	200,8	45,3	1,1
1989	250,2	54,3	1,1
1990	251,1	52,9	1,1
1991	– 952,2	– 194,2	– 4,2

Taux de croissance moyen en F courants : 8 %
Taux de croissance moyen en € constants : 3 %
Taux d'inflation moyen (INSEE) : 5 % l'an

146 - *En prenant une participation de 33,3 % fin 82 dans Coignet Entreprises, le Groupe cherche à élargir l'accès de SBTP aux techniques de construction industrialisée de bâtiments dont Coignet a été l'une des entreprises pionnières. Malheureusement, les difficultés de Coignet (45 MF de pertes en 1981 pour un CA de 940 MF) persistent et la société est mise en règlement judiciaire en 1984. Spie Batignolles prend partiellement la société en location-gérance en juillet 84 sous le nom de SNCE.*

147 - *Les chroniques sont fournies TTC pour cette période. L'écart entre activité HT et TTC varie de 7 % à 10 % selon les exercices, en fonction de la proportion du chiffre d'affaires export.*

Annexe 25 : Distributions de dividendes et augmentations de capital de Spie Batignolles

Période 1968-1982

	Dividendes		Augmentations de capital		Solde
	MF courants	M€ 2010	MF courants	M€ 2010	M€ 2010
1968	3,3	3,6			
1969	3,3	3,4			
1970	3,3	3,3			
1971	-	-	– 22,0	– 20,7	
1972	-	-			
1973	4,9	3,9			
1974	5,5	3,9			
1975	6,1	3,9	– 31,0	– 19,7	
1976	7,6	4,4			
1977	8,6	4,5			
1978	10,4	5,1			
1979	15,3	6,8	– 43,0	– 18,9	
1980	21,7	8,5			
1981	26,0	8,8			
1982	36,6	11,3	– 120,0	– 36,8	
Total période		71,4		– 96,1	– 24,7

Période 1983-1990

	Dividendes		Augmentations de capital		Solde
	MF courants	M€ 2010	MF courants	M€ 2010	M€ 2010
1983	38,5	10,7			
1984	38,5	10,0			
1985	44,3	10,8			
1986	55,4	13,2	– 289,0	– 69	
1987	57,8	13,4			
1988	65,0	14,7			
1989	84,4	18,3			
1990	84,9	17,8			
Total période		108,9		– 69	+ 39,9

Source : rapports annuels Spie Batignolles - Archives SPIE.

Annexe 26 : Valeur boursière de Spie Batignolles

	Nombre d'actions	Cours de l'action en MF courants [148]	Valeur globale MF courants	Valeur globale M€ 2010
1968	1,1		46 [149]	51
1969	1,1		48 [149]	50
1970	1,1		48 [149]	47
1971	1,54		ns	ns
1972	1,54		ns	ns
1973	1,54		89 [149]	72
1974	1,54	40	61	46
1975	1,55	47	72	46
1976	2,17	46	100	59
1977	2,17	38	82	44
1978	2,17	56	122	59
1979	2,89	68	197	87
1980	2,89	67	194	75
1981	2,89	100	289	99
1982	3,85	164	631	194
1983	3,85	152	585	163
1984	3,85	158	608	158
1985	3,85	260	1 001	246
1986	4,82	700	3 374	806
1987	4,82	690	3 325	772
1988	4,82	370	1 783	401
1989	4,96	635	3 149	684
1990	4,99	625	3 118	657
1991	5,05	444	2 242	456
1992	5,05	290	1 464	292

Source : rapports annuels Spie Batignolles - Archives SPIE.

148 - *Moyenne arithmétique des cours, ou moyenne du PH/PB.*
149 - *Valeur estimée à dix fois le résultat net.*

Annexe 27 : Organisation de Spie Batignolles, période 1992-1995

1. ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES

Construction

C'est dans ce secteur que Claude Coppin procède aux changements les plus significatifs :

- Les activités régionales France de BTP étaient divisées depuis quelques années en deux zones géographiques, sans aucune justification opérationnelle réelle. Il les regroupe et confie la responsabilité du nouvel ensemble à François-Xavier Clédat, jusque-là président de la SCGPM.
- Les activités grands projets de génie civil sont, après le départ de Jean-Louis Bitouzet, en 1992, placées sous la responsabilité de Jean Renault, tant pour la France que pour l'international.
- Les activités de promotion immobilière sont rattachées « en double commande » à Jean Renault, d'une part, pour les aspects opérationnels, et à la DAF, d'autre part, pour les aspects financiers.

Électricité

Ce secteur ne subit aucun changement significatif d'organisation par rapport à la période précédente.

- Activités de spécialités, énergie et ferroviaire

Sous la responsabilité de Bruno Cornet, elles sont exercées par la filiale Spie Enertrans, créée en 1991, et qui a repris progressivement la totalité des activités de l'ancienne DEN : projets et filiales étrangères.

- Activités régionales

Les deux réseaux existants, celui de Spie Trindel et celui de Spie Automation, sont maintenus. Spie Trindel est dirigée par Jacques Fautrel jusqu'en 1993, puis par Yannic Burin des Roziers. Alain Nicolaïdis conserve la direction de Spie Automation.

Pétrole-gaz

Après la cession des activités ingénierie et entreprises générales à Technip, en 1993, la seule entité rémanente de la DIEC est Spie Capag, filiale pipeline. Jean Coret quitte Spie Batignolles suite à cette cession. Bernard Wagon prend alors la direction de Spie Capag.

« Grands risques »

Placée sous la responsabilité de Pierre Fortuné, une cellule spécialisée est chargée de gérer un certain nombre de litiges importants.

2. DIRECTIONS FONCTIONNELLES

Bernard Lairre assume la responsabilité de la direction des ressources humaines jusqu'en 1996.

Olivier Dubois, chargé du contrôle de gestion et de la stratégie, assure en outre le suivi financier des activités de promotion et de loisir.

Jean Monville prend en main la direction commerciale du Groupe de 1992 à 1995.

Annexe 28 : Journal du RES, Rachat de l'Entreprise par ses Salariés

Un RES ne s'explique pas, il se vit jour après jour, heure après heure…
L'équipe de direction serait bien présomptueuse en prétendant qu'elle en maîtrisa le déroulement de bout en bout. Les imprévus, la chance, et parfois le hasard marquèrent le voyage…
Mais il y eut, en permanence, un fil directeur, une volonté farouche d'arriver au port.

1. Intermède sans suite

Claude Coppin, ayant accompli sa mission de relance de la société, quitte la présidence le 26 février 1995. Il est remplacé par Daniel Melin, précédemment directeur général de Schneider. Jean-Paul Jacamon a, de son côté, rejoint Schneider pour seconder Didier Pineau-Valencienne dès la fin 1994.

Daniel Melin semble au départ suivre un plan assez clair : filialiser l'ensemble des activités pour faciliter des cessions partielles. Privilégier la vente de la construction et garder, le cas échéant, les activités électriques chez Schneider.

C'est dans ce contexte que se poursuivent les contacts avec le groupe suédois Skanska [150], alors en pleine expansion. Échanges d'informations réciproques. Étrange stratégie de Skanska qui se développe rapidement à l'international avec des risques élevés et des marges faibles ! Qu'en pensent ses actionnaires ?
Des écarts de prix dans les évaluations préalables. Mais, plus important, Skanska ne sent pas très bien les objectifs de Daniel Melin. La négociation s'enlise.
Les dirigeants de Spie Batignolles ne sentent pas, non plus, le projet de leur président, étonnamment distant. Il démissionne du groupe Schneider le 27 juin 1995 et part vers de nouveaux horizons. Spie Batignolles ne l'aura pas vraiment passionné.

Peu avant le départ de Daniel Melin eut lieu un déjeuner avec des représentants de Fiat qui proposèrent une fusion de Spie Batignolles avec Impregilo, filiale du groupe turinois. Fallait-il rire, crier à l'escroquerie ou garder son calme et goûter le repas qui au demeurant était excellent ? Nous choisîmes la dernière solution… Nos interlocuteurs, qui connaissaient la « *defeasance* » des actifs et la restructuration financière de Spie Batignolles – voir ci-après –, nous proposaient tout simplement de participer aux pertes reconnues d'Impregilo, en ajoutant que tout cela était en fait sans importance puisque la participation de Schneider, comme celle de Fiat, deviendrait inférieure à 20 %, seuil de consolidation, et disparaîtrait donc des comptes des deux groupes. Il était, en effet, prévu de fusionner ensuite avec deux autres sociétés italiennes, sans doute déficitaires, pour obtenir la dilution souhaitée !

Le 27 juin 1995, André Chadeau et Jean Monville sont nommés respectivement président-directeur général et directeur général. André Chadeau jouera un rôle de président « non exécutif » jusqu'au terme de la négociation du RES, appuyant sans réserve l'équipe de direction.

150 - *Des discussions avaient été engagées dès 1993 par Jean-Claude Perrin.*

Didier Pineau-Valencienne s'était rendu dans les bureaux de Spie Batignolles le 22 mai 1995. Il avait défini, à cette occasion, la mission de Jean Monville et du Comité de Direction. Gérer Spie Batignolles en maîtrisant les risques et préparer sa sortie du groupe Schneider. Un incident oppose dès cette réunion Jean Renault, responsable du génie civil, à Didier Pineau-Valencienne. Jean Renault quitte le Groupe en juin 1995, Jean Monville confiant à François-Xavier Clédat, déjà responsable de l'activité bâtiment et génie civil régional, l'ensemble du secteur construction.

2. Une belle opération financière

Didier Pineau-Valencienne comprend que la vente de Spie Batignolles est conditionnée par une « *defeasance* » complémentaire d'actifs « mous » : réclamations non négociées, immobilier, etc. La restructuration financière correspondante sera la dernière mission de Jean-Claude Perrin chez Spie Batignolles. Il la réalisera avec l'aide d'Olivier Dubois et de ses équipes et retournera ensuite chez Schneider pour y prendre la direction financière en mai 1995. Il sera, par la suite, associé à ce titre aux opérations de désengagement de Schneider.
Les activités électricité et génie civil encore portées par Spie Batignolles sont filialisées. La société, après cette opération, devient un pur holding.

Du 9 mai 1995 au 23 mai 1995, OPA de Schneider sur Spie Batignolles. Les porteurs d'actions Spie Batignolles deviennent actionnaires de Schneider. Pour éviter ou du moins minimiser les risques de recours des minoritaires, dont Schneider a gardé de mauvais souvenirs en Belgique, les anciens porteurs d'actions Spie Batignolles reçoivent, en outre, un certificat de valeur garantie (CVG). Le prix de ce CVG fut fixé à un niveau très confortable en regard de la valeur économique de l'action. L'opération est suivie d'une absorption de Schneider par Spie Batignolles qui reprend ensuite le nom de Schneider.
Le 27 juin 1995, création d'une « nouvelle Spie Batignolles » par apport d'actifs à une société préalablement constituée. Schneider conserve en « *defeaseance* » certains actifs immobiliers et un nombre limité de grands contrats export.
Ces deux opérations, dont les fiscalistes avertis n'auront pas manqué de percevoir la logique, permirent un nouveau départ du Groupe.


SPIE BATIGNOLLES
SCHNEIDER SA
SOCIÉTÉ GÉNÉRALE
BANQUE PARIBAS
LAZARD FRÈRES ET CIE


GROUPE SCHNEIDER
FUSION PAR ABSORPTION
SCHNEIDER SA
SPIE BATIGNOLLES

3. Eiffage ou la colère de Paribas

La restructuration financière de Spie Batignolles provoque la réaction immédiate d'un concurrent. Didier Pineau-Valencienne informe, en effet, Jean Monville, début juillet 1995, du projet d'offre de rachat de Spie Batignolles dont lui a fait part Jean-François Roverato, PDG d'Eiffage. Aucun contact n'est toutefois organisé avec le management de la société. Paribas, actionnaire important et administrateur de Schneider et d'Eiffage, joue apparemment les intermédiaires. Serait-ce aujourd'hui éthiquement acceptable ?

Un silence de quelques jours s'instaure alors, qui suscite un certain malaise parmi les dirigeants de Spie Batignolles : les discussions vont bon train mais restent quelque peu désincarnées



Spie Batignolles : Eiffage et Lyonnaise sur les rangs

les Echos
Le Quotidien de l'Economie

Schneider sur le point de vendre
Eiffage favori pour la reprise de Spie Batignolles face à GTM

BTP • Cession par Schneider
Eiffage favori pour la reprise de Spie Batignolles face à GTM

Les atouts d'Eiffage

LES ECHOS

La Tribu

Spie : la Lyonnaise candidat de la dernière heure

GTM Entrepose et Eiffage se disputent Spie Batignolles

ÉLECTROTECHNIQUE • Achèvement de la stratégie de recentrage
Le groupe Schneider céderait Spie Batignolles à Eiffage

en l'absence d'indications précises sur les intentions d'Eiffage. L'optimisme n'est toutefois pas de rigueur. Les responsables de la construction, en particulier, sont sans illusion quant à l'issue finale d'un tel rapprochement. Restructurations et problèmes sociaux apparaissent comme inévitables dans leur secteur où Eiffage dispose déjà de trois réseaux nationaux. Impossible évidemment de s'en ouvrir à ce stade aux collaborateurs et aux instances représentatives du personnel, car il ne s'agit que d'un projet non encore matérialisé par une offre concrète.

Rien ne filtre donc. Les dirigeants de Schneider et d'Eiffage se sont imposé un silence absolu pour éviter des interférences malvenues et parvenir à un accord de principe dans les meilleurs délais, la rapidité étant, d'évidence, une des conditions majeures de succès. Pourtant, l'un des administrateurs de Schneider, sans doute épris de transparence, s'en ouvre auprès d'un de ses amis banquiers : le dimanche 16 juillet, il lui indique qu'un conseil de Schneider a été organisé pour l'examen d'une offre de rachat de Spie Batignolles par Eiffage, mais en ajoutant que la date et le lieu restent encore inconnus. Le banquier, ployant sous le poids du secret dévoilé, cherche naturellement à s'en défaire. Nul ne sait comment il y parvint, mais ce qui est certain, en revanche, c'est qu'André Jarosson, président de GTM, contacte à ce sujet Jean Monville lundi 17 juillet en fin de journée. Ils se retrouvent le lendemain matin, André Jarosson faisant part de son intention de faire une offre concurrente à Schneider concernant Spie Batignolles.

Il précise qu'il souhaite, pour ce faire, s'associer à Skanska qui, selon lui, serait toujours intéressé par le secteur construction, pour autant que le prix soit raisonnable. Les activités électriques seraient, quant à elles, fusionnées avec celles de GTM. Le management de Spie Batignolles réagit positivement, considérant qu'une offre GTM-Skanska protégerait mieux l'emploi du Groupe que celle d'Eiffage.

La nouvelle concernant le conseil d'administration de Schneider est d'humeur vagabonde puisqu'elle passe même par l'Élysée, dont elle ressort peu après quelque peu enrichie. Un informateur indique en effet, dans l'après-midi du 18 juillet, à un dirigeant de Spie Batignolles de ses amis, que ce conseil doit se tenir le vendredi 21 juillet et qu'il a, en fait, pour but d'entériner un accord avec Eiffage dont tous les points essentiels sont d'ores et déjà négociés.

Mardi 18 juillet en fin d'après-midi, Jean Monville informe donc André Jarosson qu'il ne lui paraît pas possible de passer par un stade de conversations préalables. GTM, si elle souhaite rester en course, doit présenter une offre compétitive à Schneider. Jeudi en fin d'après-midi, GTM fait part à Schneider de son intention de présenter une offre de reprise de Spie Batignolles, mais celle-ci ne sera communiquée à Didier Pineau-Valencienne que le vendredi matin avant le conseil. Celui-ci se réunit comme prévu, mais en un lieu qui reste ignoré des dirigeants de Spie Batignolles.

Michel François-Poncet, Président du conseil de surveillance de Paribas et administrateur de Schneider, a interrompu ses

vacances pour venir approuver l'offre de reprise par Eiffage. L'autre représentant de Paribas au conseil de Schneider est Amaury de Sèze, également administrateur d'Eiffage. Coup de tonnerre dans le ciel bleu de juillet : Didier Pineau-Valencienne présente au conseil l'offre alternative de GTM. Violente réaction d'Amaury de Sèze qui quitte la salle, discrètement suivi par Michel François-Poncet.

Dans le désordre qui s'ensuit, personne ne songe à analyser rationnellement les offres en présence. Encore sous le choc de la sortie flamboyante d'Amaury de Sèze, les administrateurs ne sont plus d'humeur à débattre sereinement de l'avenir de Spie Batignolles. Ils chargent leur président de clarifier les intentions des prétendants dans les meilleurs délais. Il apparaîtra ultérieurement que l'offre de GTM est inférieure de 20 % à celle d'Eiffage. Toutefois, Didier Pineau-Valencienne et ses proches ne sont pas réellement convaincus par l'offre de Jean-François Roverato qui prévoit un paiement en actions Eiffage et comporte quelques conditions additionnelles en matière de garanties.
Dans la même journée du 21 juillet, et en dépit du déroulement inattendu et peu protocolaire du conseil de Schneider, un conseil d'administration d'Eiffage avalise l'offre présentée à Schneider et ses principales conditions.

Durant le week-end qui suit, samedi 22 et dimanche 23 juillet, GTM entame une « *due diligence* » succincte des comptes de Spie Batignolles avec l'appui de la direction du Groupe, des auditeurs, et des banques conseils, afin d'être en mesure de présenter une offre définitive à Schneider avant la fin de la semaine suivante. André Jarosson rencontre à cet effet le président de Schneider le jeudi 27 juillet. Vers 20h30, Didier Pineau-Valencienne appelle Jean Monville. La réunion s'est mal passée. Le président de GTM a réclamé un audit préalable approfondi de Spie Batignolles, ce que Didier Pineau-Valencienne a refusé. La négociation est rompue.

Le lendemain, vendredi 28 juillet à 8 h, petit déjeuner de travail du Comité de Direction de Spie Batignolles. Au même moment, Didier Pineau-Valencienne rencontre Jean-François Roverato. À 8h30, Didier Pineau-Valencienne appelle Jean Monville et lui indique que la négociation est également rompue avec Eiffage, son interlocuteur ayant refusé de modifier son offre. Jean-François Roverato s'en tient, en fait, strictement à la ligne de conduite qu'il s'était fixée au départ, son offre n'est pas négociable.
Fin de l'épisode. La colère de Paribas durera de longs mois…

4. Vacances cannoises

Poursuite en août 1995 des contacts préliminaires engagés avec Tarmac, devenu par la suite Carillon.

Réunion de travail, durant la seconde semaine d'août, au Carlton de Cannes, lieu stratégique pour Neville Sims, CEO de Tarmac, car situé à quelques encablures du siège de sa filiale française Nicolleti à Nice.

Diverses réunions d'échange d'informations d'octobre à décembre avec les équipes de Tarmac.
En parallèle, réunions de Jean Monville avec un actionnaire important d'OCP, un des leaders espagnols du BTP, puis avec Fiorentino Perez, son président, à Madrid. Excellent contact avec un véritable professionnel… Mais Fiorentino Perez n'a pas oublié l'échec de la tentative de prise de contrôle de SAE par sa société quelques années auparavant. Son objectif prioritaire devenir leader en Espagne. Second objectif devenir : président du Real de Madrid. Il réussira brillamment dans ses deux projets.

Tarmac n'a pas compris l'intérêt des activités électriques de proximité et concentre ses investigations sur la construction.

Voyage de Jean Monville à Londres… Beauté des Jaguar… puis silence… Neville Sims a entamé une négociation d'échange d'actifs avec Wimpey.
Neville Sims ne préviendra jamais Jean Monville de l'issue de ses tractations et de ses intentions vis-à-vis de Spie Batignolles, ni par téléphone, ni par lettre, pensant à juste titre que celui-ci peut acheter un journal et le lire.

5. Qui a peur de Spie Batignolles ?

Pas les clients en tout cas. En dépit des multiples déclarations alarmistes de l'actionnaire et d'expressions journalistiques comme « Spie Batignolles, le boulet de Schneider » qui finissent par faire florès, les clients continuent à lui faire confiance. Son professionnalisme reconnu la protège des turbulences qui l'affectent à court terme.

Les investisseurs financiers font preuve en revanche d'une extrême réticence. Il faut dire que la réputation de la profession est exécrable au milieu des années 90. Par ailleurs, fascinés comme toujours, par les modes, ils se précipitent en rangs serrés vers les nouvelles technologies, alors en pleine émergence, dédaignant tout ce qui ne ressort pas de secteurs en vogue. Seul l'un d'entre eux, TCR, montrera un intérêt soutenu pour le dossier Spie Batignolles, qu'il suivra jusqu'en septembre 1996 en apportant une contribution intéressante à l'élaboration du schéma financier.

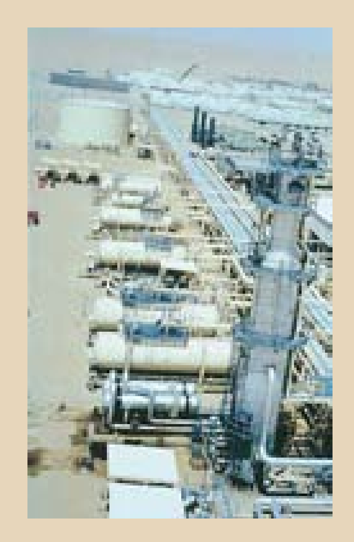
Pour ce qui est des concurrents du métier, la situation est, à vrai dire, contrastée. Les Français comme GTM et Eiffage, dans leur tentative de 1995, cherchaient à absorber les activités électriques et à faire disparaître un concurrent dans la construction tout en laissant à Schneider le maximum de risques liés à la reprise et à l'arrêt de cette activité. Des concurrents étrangers comme Skanska et Tarmac, on l'a vu, n'ont pas su évaluer le potentiel représenté par les activités électriques régionales. Dragados et OCP n'ont pas donné suite, craignant les réactions











Le travail continue...
archives SPIE.











...avec des équipes motivées,
archives SPIE.

nationalistes du marché français. Hochtief, bien au fait des malheurs de son confrère allemand Philip Holtzman avec Nord France, se refuse également à toute acquisition en France.

Le numéro 2 suédois, NCC, qui, comme Skanska, vivait des jours heureux sur son marché national mais où il s'ennuyait sans doute un peu, voulut aussi partir pour l'international. Contacté par Schneider, il ne donna toutefois pas suite, préférant investir sur les bords de la Baltique où il perdit en définitive beaucoup d'argent, sans faire preuve du même panache que Skanska qui lui n'hésita pas à se lancer à l'autre bout du monde ! Un autre grand Viking, le Norvégien Kvaerner, venait de s'illustrer par une politique d'acquisitions absolument débridée qui avait, sans nul doute, fait le bonheur et la fortune de ses banques. Il était évident que l'aventure se terminerait en catastrophe, mais les dirigeants de Kvaerner étaient alors probablement les seuls à l'ignorer ! Ils avaient toutefois essuyé un sévère échec dans leur tentative d'OPA sur AMEC en Angleterre, et n'étaient donc plus en mesure de prendre une initiative.
Le Hollandais HBG aurait pu constituer un partenaire, mais comme il venait de jeter son dévolu sur l'Allemand Weiss und Freitag, qui causera d'ailleurs sa perte, il n'était pas disponible… Les entreprises belges comme B Six étaient trop petites… Les italiennes s'étaient autodétruites…

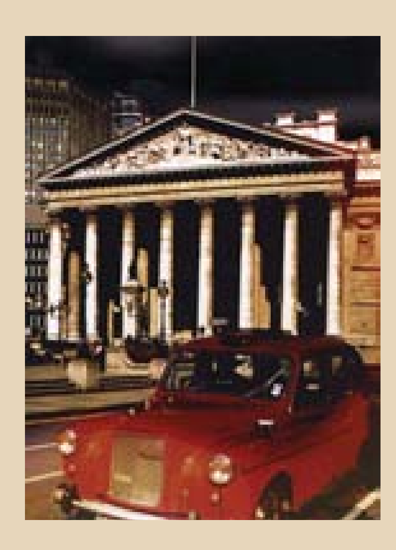
En ce début d'année 1996, le choix est donc devenu limité. Il y eut une seconde initiative d'Eiffage, dans un schéma très différent de celui de 1995, impliquant son soutien au montage d'un RES par les salariés de Spie Batignolles. Mais les contacts avec Eiffage, réalisés par l'intermédiaire d'une banque, la CPR, seront interrompus en milieu d'année. Eiffage doit en effet faire face en 1996 à un difficile problème financier qui l'oblige à réaliser une augmentation de capital. L'Angleterre et l'Espagne paraissent donc les seuls pays d'où peut émerger une solution industrielle. C'est la voie qui va être suivie.

Mars 1996 : belle journée d'hiver en Andalousie, ciel clair d'un bleu pastel, couleurs douces… Jour de détente qui mènera de Séville à Cadix, à travers une campagne verdoyante, une équipe de Spie Batignolles et les dirigeants de Ginès Navarro. Il est apparu évident qu'il convenait de discuter avec ce groupe, partenaire de longue date de Spie Batignolles en Espagne dans le pipeline, le ferroviaire et les fondations spéciales. Mariano Lopez Plaza, président du groupe espagnol est un fier castillan, qui savoure ce retournement du destin.

Mariano a parfois souffert dans le passé d'être traité en petit frère de Spie Batignolles. Mais il sait également que Ginès Navarro n'a pas la taille critique. Une acquisition en Espagne lui coûterait très cher et il a peu de chance d'en vendre l'idée à ses actionnaires banquiers, la famille catalane March. De nombreux contacts ont eu lieu et des informations ont été échangées. Le projet Spie Batignolles-Ginès a un sens, il est générateur de synergies pour les deux sociétés. Le prix est attractif pour Ginès, la participation des salariés dans un RES lui donne une garantie supplémentaire de réussite. Mais néanmoins, Mariano est inquiet en cette belle journée de mars. Il n'a pas encore convaincu Carlos March et il sait que, s'il n'y réussit pas, ce sera peut-être la fin de Ginès Navarro. Il n'y parviendra pas. En 1997, sa société sera absorbée par OCP qui prendra le nom de ACS.

6. AMEC

Les pérégrinations des négociateurs autour de l'Europe vont les ramener vers les rivages de la Manche. André Safir, consultant en stratégie de Schneider, est également en contact avec les dirigeants d'AMEC, numéro 1 anglais du secteur de la construction, qui vient de résister à une tentative d'OPA de Kvaerner. La City a imposé un nouveau CEO, Peter Mason. Ce dernier, ancien de Balfour Beatty où il a côtoyé Spie Batignolles à l'occasion du tunnel sous la Manche, cherche des opportunités de développement hors d'Angleterre. André Safir organise une réunion, à Londres en mai 1996, entre Peter Mason et Jean Monville. Des présentations des sociétés sont ensuite organisées à Cergy. Bons contacts personnels et bonne adéquation stratégique : pas de recouvrement géographique, possibilité de développement conjoint dans le ferroviaire anglais, et le sentiment que Peter Mason et les dirigeants d'AMEC croient au projet du management de Spie Batignolles.





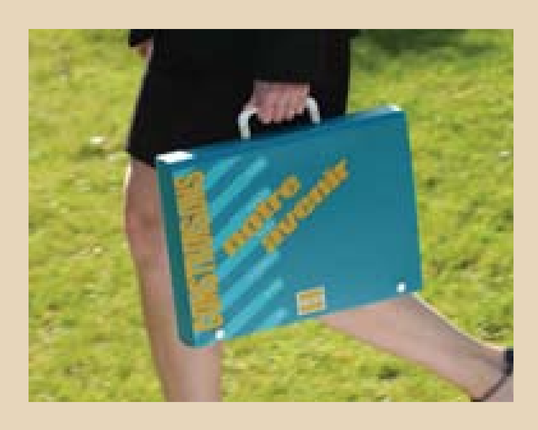
Rencontre à Londres entre Didier Pineau-Valencienne, Jean-Claude Perrin et Peter Mason le 24 juillet 1996. La réunion se déroule dans de bonnes conditions. Peter Mason indique à Didier Pineau-Valencienne que si le personnel de Spie Batignolles s'engage, AMEC ne sollicitera que des « *due diligences* » restreintes. Didier Pineau-Valencienne, satisfait par cette approche, confirme à Peter Mason l'ordre de grandeur du prix de transaction. Conscient de la difficulté pour le management de Spie Batignolles de mener en direct des négociations triangulaires, Didier Pineau-Valencienne lui donne l'autorisation de choisir un banquier conseil. Le choix du management, afin de réduire les risques de fuites d'informations, se porte sur une banque non française, la

Deutsche Bank – à l'époque DMG –, Marc Pandraud et Antoine de Miramon étant responsables du dossier.

Un cabinet d'avocats conseil, Wilkie Farr, vient également appuyer les dirigeants de Spie Batignolles avec l'accord de Schneider. L'associé en charge du dossier, Michel Frieh, jouera un rôle essentiel dans le montage du RES aux côtés d'Olivier Dubois.

7. Communiquer

La communication fut un exercice délicat pendant toute la durée de la période de crise, de 1992 à 1995. Il fallait, bien sûr, éviter, dans la mesure du possible, contradictions et dérapages, mais cet objectif n'était pas facile à atteindre. D'un côté Didier Pineau-Valencienne exprimait la sensibilité de l'actionnaire qui souhaitait sortir le plus rapidement possible d'un secteur non stratégique, de l'autre, Claude Coppin cherchait à exposer ses orientations pour le redressement de Spie Batignolles. La décision de Didier Pineau-Valencienne de s'appuyer sur le management pour vendre sa filiale clarifie la situation. Glasnost du printemps 1996. L'équipe de la communication reprend la maîtrise du contact avec la presse. Schneider ne cherchera plus à interférer de façon discordante. Importance du rôle de la presse. Ce qui est écrit dans les journaux a force de vérité.



En interne, il fut, en outre, décidé d'intensifier les opérations de communication : reconnaître les erreurs, proposer des idées pour bâtir l'avenir, parler, s'expliquer, débattre, impliquer la hiérarchie. Un vaste projet, « Bilan et perspectives », est lancé et décliné à tous niveaux pour l'adapter aux auditoires. Il constituera une formidable base pour le lancement du RES, quelques mois plus tard.

8. Le milliard de Didier Pineau-Valencienne

La rigueur des raisonnements juridiques et des négociations financières exige une attention de tous les instants. Point de nonchalance coupable, de rêveries gratuites ! La dimension poétique de ces exercices étant par ailleurs assez restreinte, il en résulte une certaine aridité d'ensemble qui peut générer chez les participants de l'agressivité ou de la lassitude et parfois les deux à la fois. Ils ont bien des excuses, car lorsqu'on relit la quinzième révision d'un même document, il devient difficile de faire preuve du même enthousiasme créatif qu'en début de discussion. Et lorsqu'on a oublié les raisons profondes de ses propres exigences initiales, la seule solution consiste à s'enterrer dans une tranchée profonde dont on ne peut plus vous déloger. Les participants en arrivent parfois à un point où ils ne savent plus pourquoi ils sont là et pourquoi ils négocient, ce qui ne les empêche pas, d'ailleurs, de poursuivre leur effort avec entêtement et acharnement. Les attitudes de la partie adverse, des détails mineurs, prennent soudain une importance démesurée.

Il est fondamental, dans de telles impasses, de briser la rationalité apparente mais inféconde des débats et la logique sous-jacente de l'échec, d'introduire un peu de fantaisie, d'aborder les problèmes sous des angles nouveaux, pour revigorer la capacité créatrice des négociateurs. De jouer de tous les degrés de liberté bien sûr : prix, garanties, périmètre des actifs cédés. De fixer des repères aussi.

Dans le cas de Spie Batignolles, il fallait déterminer, compte tenu de la « *defeaseance* » envisagée, ce qui serait vendu et le prix des actifs cédés. Didier Pineau-Valencienne décida un beau jour du prix : 1 milliard de F car c'était un chiffre rond. On détermina ensuite ce qui était inclus dans le prix.
Ce milliard devint un élément essentiel, totalement intangible, presque magique de la négociation. Tout pouvait être négocié, mais pas le prix. Didier Pineau-Valencienne ajoutait au terme de toute discussion : « je veux mon milliard ».
La manœuvre était en fait habile. Didier Pineau-Valencienne prit la bonne voie en interdisant aux négociateurs de s'engager dans une confrontation sur le prix, qui aurait pu provoquer des tensions excessives et même la rupture du dialogue.

Dans les négociations naissent des relations complexes entre participants qui mêlent rapports amicaux et agressivité refoulée. Relations un peu similaires à celles qui se nouent entre les otages et leurs ravisseurs, que l'intensité émotionnelle du contexte réunit parfois dans une solidarité inexplicable pour les tiers.

En fait, Didier Pineau-Valencienne tenait de façon si évidente à son « milliard » qu'il n'était plus possible de l'en priver, tant il en aurait souffert.

9. Vacances studieuses – Août 1996

Les investisseurs financiers veulent progresser dès le début septembre. Les principes généraux sont définis, mais il faut désormais élaborer des schémas plus précis. Dans les discussions avec AMEC, la même formule est envisagée : financer l'acquisition des 50 % de Spie Trindel, propriété de Schneider, par un crédit sans recours des banques.

Séances de travail avec Yannic Burin des Roziers et Bernard Le Bourgeois, Directeur Financier de Spie Trindel, pour monter le financement adossé au cash flow de Spie Trindel… Spie Trindel, un paquebot stable qui résiste aux coups de vent, mais qu'il est difficile de faire accélérer instantanément.

Contact pris avec Didier Pineau-Valencienne pour faire valider nos idées : accord sur les principes, les derniers paramètres sont définis, en particulier la répartition du « milliard » entre Spie Batignolles et Spie Trindel. Le prix de cession de la participation de Schneider dans Spie Trindel doit être égal à son coût d'acquisition, soit 650 millions de F. Notre projet va pouvoir se développer.

10. Vacance du pouvoir chez Spie Enertrans

Crise chez Spie Enertrans, filiale spécialisée dans l'énergie et le ferroviaire. Le retournement de conjoncture était attendu, mais il s'accélère et son ampleur est inattendue. Le programme nucléaire français est interrompu prématurément, les commandes de tuyauteries s'effondrent, celles de lignes et postes baissent fortement. La SNCF, surendettée, réduit ses programmes d'investissements en caténaires et voies. Le contrat du tunnel sous la Manche est maintenant terminé. Beaucoup d'activités export sont désespérément déficitaires.









Les faiblesses de l'entreprise, autrefois masquées par le flot des résultats bénéficiaires de quelques contrats bénis, apparaissent soudain dans toute leur évidence : une myriade de centres de profits dont la seule justification est d'avoir été créés un jour ; un système de gestion qui avale et digère des chiffres dont les contrôleurs ne peuvent saisir le sens dans les entrelacs de ramifications et participations internes. Tout changer ? Les dirigeants de Spie Enertrans semblent paralysés par le poids du passé. Des études, des réflexions, mais trop de lenteur dans l'action. Crise fort mal venue dans la phase de lancement du RES.

11. Égalité, Fiscalité

Les réunions « Bilans et Perspectives » avaient un double objectif : présenter les nouvelles orientations stratégiques et sensibiliser les équipes à l'éventualité, parmi d'autres solutions, d'un rachat de l'entreprise par ses salariés. Pour le RES, rien n'était encore figé, il s'agissait simplement d'en prouver la faisabilité financière et d'échanger avec l'auditoire sur quelques idées essentielles.

Cet exercice permit d'affiner les réflexions sur la structure de l'actionnariat. Le premier projet prévoyait trois entités juridiques distinctes pour recueillir les souscriptions des cadres dirigeants, des cadres, des ouvriers et des employés. Cette formule avait été retenue parce qu'elle permettait, dans les votes d'assemblées, de prendre en compte plus aisément les montants souscrits et d'éviter des systèmes du type « un porteur de part, un vote ».

Mais cette idée, après tout fort défendable, provoqua un véritable tollé. Beaucoup y virent le signe avant-coureur de la constitution de castes bénéficiant d'avantages indus et ceci sans transparence. Dans la culture française, le respect de l'égalité est une vertu cardinale. On supporte à la rigueur d'être « plus égal » que les autres, mais jamais moins ! Il fallut donc repenser le projet et s'orienter vers la constitution de deux structures définies par le régime fiscal des investissements dont elles étaient le réceptacle, régime spécifique du RES ou régime « Épargne Salariale ».

Une autre caractéristique de la culture française est la recherche d'avantages fiscaux de toutes natures. Les deux régimes offrant de tels avantages, la nouvelle solution fit l'unanimité.

12. Décider

Le dossier est désormais clair. Deux décisions restent à prendre : choisir le partenaire qui s'engage aux côtés du personnel – AMEC ou l'investisseur financier – et donner le feu vert pour le lancement du RES.

Sur la première question, le consensus se fait rapidement dans l'équipe de direction en faveur d'AMEC.

Bien sûr, les degrés de liberté seront plus restreints à terme, mais la solution industrielle est beaucoup plus solide, et la sortie immédiate, en « *cash* », au cas où AMEC exercerait l'option d'achat qu'il a exigée, est attrayante pour les employés actionnaires. Une sortie en Bourse est une voie beaucoup plus longue et plus aléatoire. Schneider penche également pour AMEC, plus sécurisant pour lui au cas où les choses tourneraient mal. La décision est prise.

La seconde décision allait donner lieu à des rebondissements

de dernière minute. Une réunion de lancement du RES est programmée le vendredi 15 novembre 1996, mais il reste une question essentielle à résoudre : les employés devront-ils s'engager fermement à financer l'opération avant la signature des accords définitifs avec Schneider ou devront-ils simplement indiquer leur intention de financer, dans l'hypothèse où les accords seraient signés ? Dans le second cas, il y a une consultation préalable, non engageante, suivie d'une opération de souscription si les accords sont signés.

Mercredi 13 novembre à 13 h, Jean Monville informe la banque conseil de Schneider que la COB exige le principe d'une consultation préalable non engageante. Le banquier responsable du dossier, dont la rigidité et le manque d'imagination n'ont d'égale que la perfection rigoureuse de ses tenues vestimentaires, indique qu'il s'opposera dans ces conditions au projet des dirigeants. Les arguments qualitatifs, l'attachement des équipes au Groupe, leur dévouement, les notions de valeurs, d'engagement le laissent de marbre.

Jean Monville joint Didier Pineau-Valencienne par téléphone et un rendez-vous est fixé le lendemain jeudi 14 novembre, 10 h, à Boulogne. Jean Monville et François-Xavier Clédat, qui l'accompagne, réaffirment auprès de Didier Pineau-Valencienne la confiance du management dans le succès du RES. Ce dernier, convaincu de la capacité des dirigeants de Spie Batignolles à mobiliser leurs équipes et à réussir l'opération, donne son feu vert, seul, contre l'avis de son banquier.

La réunion du 15 novembre aura bien lieu.

13. Sous les feux de la rampe
Cergy, 15 novembre 1996, 9 h. Réunion des Cadres dirigeants du Groupe.

Silence, pas de voix, lumière aveuglante, pas de visages. Vendre un RES à des projecteurs n'est pas chose aisée ! S'accrocher aux messages de l'écran, faire vivre sa conviction. Interventions de Jean Monville, François-Xavier Clédat, Yannic Burin des Roziers, Olivier Dubois. Soutien sans faille au projet de tous les orateurs. Message bien reçu, en dépit de quelques réactions négatives, minoritaires. Répondre rapidement, ne pas laisser de place au doute.

Une deuxième réunion l'après-midi avec le personnel du siège, salle archicomble.

Poursuite des contacts avec les journalistes, entamés il y a quelques mois : angoisse de l'article parfait à tout point de vue, mais où se glisse la petite phrase qui tue… Le début d'une relation professionnelle, détendue mais efficace, de quelques années. Un accueil chaleureux, une écoute attentive de tous et de toutes… Sauf, bien sûr, de madame Orange, journaliste au *Monde*. Elle ne parla à Jean Monville que par téléphone mais sut, toute arrogance déployée, lui faire sentir, en quelques minutes, avec la sécheresse requise, l'étendue de son désintérêt… Sans doute la définition de l'objectivité ?… Redonner le pouvoir à l'humour…

Les syndicalistes : leur position est délicate en ces circonstances. Beaucoup de réunions, de l'engagement, des échanges vifs et passionnés, souvent sincères. CFTC et CGC soutiennent le projet, parfois avec des réticences individuelles liées à leur filiale de rattachement, tous les secteurs n'étant pas appelés au même développement. Les représentants de FO apportent également un appui sans réserve, en résistant jusqu'à la fin aux dérives démago-trotskystes de leurs dirigeants. Ils furent remplacés peu après. La CFDT est déchirée comme il est d'usage, mais assume avec courage ses contradictions.

La CGT… qu'en attendre sur un sujet aussi décalé ? Le thème de l'actionnariat salarial, surtout dans sa forme RES, est bien sûr à des années lumières des préoccupations traditionnelles des cercles bien pensants poststaliniens. Désintérêt ou incompétence ? Nullement : résistance absolue au changement, volonté de s'ancrer dans des schémas préétablis, définitivement figés. Les CGTistes sont des gens trop sérieux pour se laisser distraire par l'éphémère. Tel le géographe du *Petit Prince* de Saint-Exupéry, ils ne s'intéressent qu'aux structures immuables, indestructibles. « Il est très rare qu'une montagne change de place, il est très rare qu'un océan se vide de son eau. Nous écrivons des choses éternelles. » La CGT vise l'éternité ! Décalage absolu entre des engagements individuels d'une très grande sincérité et le carcan idéologique d'une organisation paralysée par ses dogmes. Certains participèrent, à titre personnel, avec courage. Un merci leur est dû.



14. Dialogues et intentions
Lancement de la consultation « en vraie grandeur » après la réunion du 15 novembre. Même si « Bilan et Perspectives » a relancé la communication, il subsiste un besoin fort d'expression et d'échange sur l'avenir. Contacts informels avec des membres du personnel, des syndicalistes, des cadres, des dirigeants opérationnels. Les opérations « portes ouvertes » organisées le soir donnent lieu à des discussions passionnées et passionnantes.

Difficile à expliquer : la forme juridique de FINANCIÈRE Spie Batignolles, le holding d'acquisition. La commandite par action, un peu XIX[e] siècle, un peu poussiéreux. Qui est le commandité ? Une société anonyme dont l'actionnaire majoritaire est le futur PDG de Spie Batignolles. Sérieusement cadenassé ! Pouvoirs et droits des commanditaires, pas considérables : droit à l'information, droit d'approuver les comptes. Mais trois arguments finalement bien acceptés : en période de crise il faut un pouvoir fort, il faut éviter les luttes intestines si les affaires marchent bien,

les commanditaires reprennent le pouvoir en décidant ou non d'injecter des fonds si les choses tournent mal.

Spie Enertrans en crise. Le débat existentiel en cours et la nécessité de restructurations importantes marquent les esprits. Pas d'engagement suffisant de la hiérarchie, pas de réelle mobilisation.

Dialogue constructif sur les pouvoirs des employés-actionnaires. Certains salariés, appuyés par quelques syndicalistes, poussent à une forte représentation des commanditaires au conseil d'administration de Spie Batignolles. Un compromis est trouvé. Il y aura un représentant désigné par les conseils de surveillance des Fonds communs de Placement porteurs des parts des salariés. Cet administrateur sera présent dans les comités d'audit et de rémunération du conseil d'administration tout au long du RES. Apport qui s'avérera a posteriori très positif, gage de transparence et de fiabilité dans la communication financière.

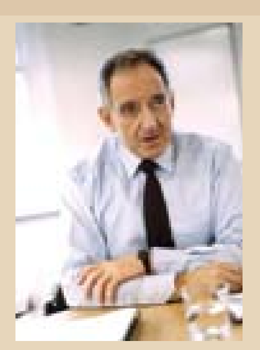
La hiérarchie et les directions des ressources humaines se sont fermement engagées dans les réseaux de province, Spie Trindel et Spie Citra. Travail efficace et en profondeur. Les intentions de vote remontent, d'abord lentement, puis en s'accélérant.

Ligne d'arrivée : soutien massif des équipes Spie Citra, Spie Trindel et de SBTP, beaucoup plus mesuré chez Spie Enertrans. Il faut maintenant conclure.

15. Conclure

Olivier Dubois et Michel Frieh négocient le jour, négocient la nuit, la semaine, les samedis, les dimanches et jours fériés. Font, défont, refont, refondent les accords. Puis renégocient. Des juristes au teint pâle écrivent pendant des nuits entières des textes qui seront mis en pièce dans la journée, Pénélopes laborieuses de cette odyssée juridique où les navigateurs devront encore affronter quelques tempêtes. Des papiers, des piles de papiers, des fax, des méls, des projets ou « *drafts* », des révisions, des révisions de révisions, des « *mark-up* » de révisions révisées, ah ! le jargon juridique. Des discussions sans fin avec soi-même, à deux, triangulaires, AMEC, Spie Batignolles, Schneider, ah ! Les garanties.

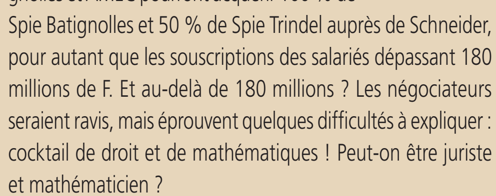
Les audits, auditeurs internes, externes, les banques, les banquiers, les juristes, les fiscalistes, les comptables, les financiers, les contrôleurs de gestion, les notaires, oui, c'est utile les notaires, les spécialistes des ressources humaines, de droit social, de relations sociales, les fonctionnaires craints et révérés… en un mot les experts, ah ! l'expertise. Ballet sans fin. De longues réunions avec un nombre incalculable de participants, des explications techniques, des justifications, de la rationalité – un peu – de la passion – beaucoup – de la mauvaise foi – parfois – de la lassitude – souvent.



Peter Mason
archives SPIE.

Et pourtant le sentiment que le projet se construit, jour après jour, heure après heure, qu'au-delà des accrochages inévitables, une complicité se trame. Relations amicales et suivies avec Peter Mason et Didier Pineau-Valencienne. Le temps est compté, mais l'objectif est proche.

Le 19 décembre 1996 : Schneider signe avec FINANCIÈRE Spie Batignolles et AMEC le contrat d'acquisition. FINANCIÈRE Spie Batignolles et AMEC pourront acquérir 100 % de Spie Batignolles et 50 % de Spie Trindel auprès de Schneider, pour autant que les souscriptions des salariés dépassant 180 millions de F. Et au-delà de 180 millions ? Les négociateurs seraient ravis, mais éprouvent quelques difficultés à expliquer : cocktail de droit et de mathématiques ! Peut-on être juriste et mathématicien ?



Quatre volumes, 1500 pages. Œuvre idéale pour les amateurs de livres qui ne se lisent pas, riche et foisonnante de précisions et de nuances infinies, produit du choc des passions et des rationalités des négociateurs, prévoyant tout sauf évidemment ce qui est imprévisible et, bien sûr, indéchiffrable après que le temps en aura terni ou même effacé le sens initial. Et pourtant œuvre essentielle dans l'instant, sorte d'immense puzzle où les joueurs se sont accordés pour modifier la forme des pièces et les assembler, dessinant soudain les formes du projet dont ils rêvaient.

Les 12 et 19 décembre 1996 : rencontres de Jean Monville avec le Comité d'Entreprise de Spie Batignolles SA. Beaucoup de solennité et de sérieux. De l'émotion et de la sincérité aussi. L'avis est donné, favorable. Restent à compléter quelques formalités juridiques et non des moindres, avant le 31 décembre 1996, date limite d'existence de la réglementation RES. Ce sera le dernier des RES…

16. COB je t'aime moi non plus

La COB exige, début 1997, qu'un avertissement figure en première page de la note d'information destinée aux salariés souscripteurs potentiels. Aucun débat possible. Douche froide. Nos banquiers, Marc Pandraud et Antoine de Miramon, sont quelque peu découragés. Nous les réconfortons. Ils ne savent pas encore que nous ne pouvons échouer. L'échec est interdit.

Avertissement

La Commission des Opérations de Bourse attire l'attention des souscripteurs sur les points suivants :

1. Les projections financières présentées reposent sur des données prévisionnelles incertaines qui sont en rupture avec les comptes passés qui faisaient état d'une rentabilité médiocre ou nulle. Les commissaires aux comptes n'ont pas validé ces projections. Ils en ont examiné la cohérence interne et la pertinence de la traduction comptable.

2. Le prix de souscription requis de 100 F est supérieur à la quote-part d'actif net consolidé correspondante de Spie Batignolles estimée au 31 décembre 1996 à 65,80 F.
3. Le minimum de souscription requis des salariés souhaitant participer à l'opération est de 100 F. Les montants de souscription retenus par la société pour chaque catégorie de salariés ne constituent que des hypothèses de travail.
4. La société AMEC plc dispose d'une option d'achat exerçable à sa seule initiative, qui ne constitue donc pas une garantie ferme de rachat à terme. Son prix d'exercice est plafonné. AMEC plc pourra exercer cette option après avoir pris connaissance du prix résultant des expertises réalisées.


Jean Monville
archives SPIE.

5. La détention indirecte d'actions de FINANCIÈRE Spie Batignolles implique un risque d'illiquidité de leur investissement pour les souscripteurs dans le cas où la société AMEC plc n'exercerait pas son option d'achat sur les actions FINANCIÈRE Spie Batignolles détenues par les FCPE et FSB Investissement.
6. La formule de calcul qui est retenue pour déterminer la valeur liquidative des parts des FCPE ne garantit pas leur valeur à terme qui dépendra de l'exercice de son option d'achat par AMEC plc et, dans ce cas, des expertises réalisées.
7. Le mécanisme du prix plancher ne constituerait une garantie que dans le cas où la société AMEC plc exercerait son option d'achat.

Sans commentaire, mais quelques questions :

La COB a-t-elle exigé des avertissements aussi sévères de Vivendi à l'occasion du lancement de ses plans d'épargne ? Si non, pourquoi Spie Batignolles a-t-elle fait l'objet d'un traitement de faveur ?

Les actionnaires salariés de Vivendi ont perdu dans certains cas 70 % à 80 % de leur mise initiale.

Les actionnaires salariés de Spie Batignolles qui ont investi en épargne salariale auront, eux, encaissé 5,5 fois leur mise. Ont-ils le droit de considérer les fonctionnaires de la COB comme irresponsables ?
Selon que vous serez puissant ou misérable…

17. Seule la victoire est jolie

Le déclenchement de la dernière phase de l'opération – la souscription – fut notifié par flash interne à l'ensemble du Groupe, le 8 janvier 1997.
Un comité Groupe se tint le 13 janvier 1997. Les représentants des syndicats, tout concentrés qu'ils étaient sur leurs débats et déchirements internes, n'attachèrent en définitive qu'un intérêt limité à la position de la COB. Mais à la sortie de ce comité, Jean Monville devait, lors d'une réunion exceptionnelle des cadres dirigeants, commenter la teneur de l'avertissement. Cette réunion fut un échec : elle ne répondit pas aux attentes des participants et contribua peut-être plus à les inquiéter qu'à les motiver. Heureusement, les cadres dirigeants avaient, comme la direction générale, la volonté d'aller jusqu'au bout du chemin et de réussir le projet, en dépit d'un contexte, à vrai dire, peu favorable.

Ils avaient de fait bien du mérite à s'engager car leurs équipes restaient très hésitantes. La crise avait, après quelques années, instillé en chacun un doute profond et viscéral qu'accompagnait le sentiment que tout pouvait basculer d'un moment à l'autre, que Spie Batignolles ne maîtrisait plus son destin.

Force est de reconnaître que des articles de presse relataient régulièrement les échecs passés, que l'actionnaire avait lui-même dénoncé les erreurs de sa filiale et dit de façon explicite qu'elle n'avait pas d'avenir en son sein. Cette amertume de Schneider – fort compréhensible au demeurant, compte tenu de l'ampleur du désastre – se ressentait dans toutes les instances, réunions et séminaires du groupe.

La situation était d'autant plus difficile à vivre que toute la profession était touchée. Certains des confrères et concurrents, rejetant avec fierté toute forme de médiocrité, s'étaient distingués en enregistrant dans l'immobilier des pertes abyssales. Chaque semaine voyait son lot d'affaires de corruption, de financement illégal des partis politiques, d'abus de biens sociaux faire la une des journaux – qu'on ouvrait sans enthousiasme par crainte de voir apparaître un nouveau scandale éclaboussant la profession.

L'entreprise en question, la profession en question. Toute une culture, tout un passé remis en cause, rejetés, dénoncés. Un monde qui s'effondre, provoquant l'incompréhension des équipes face aux critiques virulentes de leur environnement. Autrefois admirées, louées pour leur courage et leur esprit d'entreprise, encouragées à conquérir des marchés avec détermination, elles se sentaient abandonnées et désemparées face aux nouvelles règles.
Dans ce contexte, des réactions corporatistes se firent jour. On reprochait à Spie Trindel son incapacité à sortir des frontières françaises, ce qu'en fait on ne l'avait jamais autorisé à faire. Spie Enertrans se voyait vivement critiqué sur des aventures internationales désastreuses sans justification stratégique. Les électriciens soulignaient, à l'envie, que la construction était fort éloignée des préoccupations de Schneider. Employés de Spie Enertrans et de la construction soupçonnaient Spie Trindel de visées autonomistes, hors du cadre de Spie Batignolles [151].

L'opération « Bilan et Perspectives » et les mesures de réorganisation du Groupe – rattachement des filiales européennes d'électricité et de Spie Automation à Spie Trindel, redynami-

151 - *Schneider était alors actionnaire à 50 % de Spie Trindel et avait effectivement envisagé une solution spécifique pour cette filiale.*

sation de l'ensemble de la construction par François-Xavier Clédat – visèrent à redonner un sens à une Spie Batignolles recomposée, adaptée à son nouvel environnement concurrentiel. Le nouveau projet d'entreprise de Spie Batignolles et ceux propres à ses grandes filiales ne laissaient pas les équipes indifférentes mais, indubitablement, des craintes subsistaient.

Il va sans dire que le RES n'était en aucun cas ressenti comme une opération capitalistique. Pour beaucoup de souscripteurs, les sommes investies étaient presque sûrement perdues. Ils s'engageaient par devoir, par attachement au Groupe et non pas pour la défense de leur emploi personnel, car il avait été clairement spécifié que le statut d'actionnaire ne pouvait procurer aucun avantage – et l'ensemble des équipes, y compris les cadres dirigeants, considéraient ce principe comme intangible. Ils voulaient, en fait, donner une dernière chance à Spie Batignolles et pensaient que sauver leur mise, sans plus-value particulière, était le seul objectif envisageable. L'importance que prit dans les discussions avec AMEC la garantie d'un prix de rachat minimal égal à 120 % du prix de souscription en cas d'exercice de l'option, illustre bien cet état d'esprit.

La réaction des équipes eut tous les aspects d'une réponse à un pari pascalien : « Je ne suis pas sûr de gagner si je soutiens le RES, mais je suis sûr de tout perdre s'il échoue ». L'attachement au passé du Groupe, source d'une profonde fierté, joua sans nul doute un rôle essentiel dans cette attitude. L'engagement des dirigeants et de la hiérarchie fit le reste. Certains journaux firent état de pressions excessives… Mais peut-on diriger sans conviction, faire preuve d'engagement sans autorité ? Les chefs seraient-ils condamnés à suivre leurs troupes ?

La souscription débuta le 15 janvier, hésitante pendant deux semaines. Il fallut attendre le début du mois de février pour voir grossir massivement les rangs des futurs actionnaires. La machine était en marche, rien ne l'arrêterait plus.

Le 12 février 1997 vit la clôture des souscriptions.
Les intentions déclarées à la fin de l'année 1996 furent totalement confirmées. Les opérations d'achat de Spie Batignolles par FINANCIÈRE Spie Batignolles, le holding d'acquisition des salariés, se réalisèrent le 26 février 1997.

Un formidable défi avait été relevé par les collaborateurs de Spie Batignolles, par leurs dirigeants et par leurs conseillers, juristes, fiscalistes, commissaires aux comptes[152], qui s'étaient engagés à côté d'eux avec une détermination et une conviction toutes particulières.

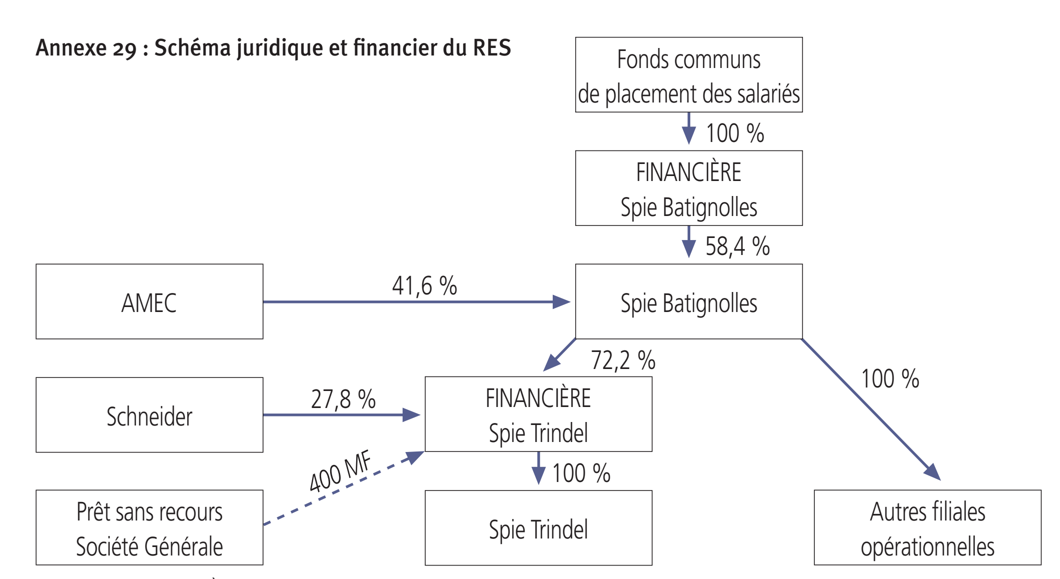
Tous savourèrent la victoire… Une victoire sur la fatalité et sur le doute. Il ne restait plus qu'à agir et faire d'un rêve une réalité !

PS : Pour compléter cette chronique, il convient de souligner le rôle important que joua Rodolphe de la Boulaye, conseiller de la direction générale, durant la préparation du RES.



152 - *Arthur Andersen, qui apporta un appui conceptuel et technique au montage de l'opération.*

Annexe 29 : Schéma juridique et financier du RES



Le capital de FINANCIÈRE Spie Trindel (FST) fut constitué par apports d'actions Spie Trindel réalisés par Spie Batignolles et par Schneider à hauteur de 650 millions de F et 250 millions de F respectivement. Spie Batignolles détenait ainsi une majorité de 72,2 % dans FST, la part de Schneider étant de 27,8 %. Cette dernière céda à FST le solde de ses actions Spie Trindel d'une valeur de 400 millions de F qui lui fut réglé au moyen de prêt sans recours. Spie Batignolles s'était, en outre, engagée à racheter à Schneider, en 3 ans maximum, l'intégralité de sa participation dans FST, qui constituait de fait un relais de financement.

Annexe 30 : Modalités de financement du RES

1. Plan de financement de l'acquisition des actifs en millions de francs

Besoins	
Acquisition de 100 % de Spie Batignolles	350 MF
Acquisition des 50 % de Spie Trindel possédés par Schneider	650 MF
Augmentation de capital	112 MF
Total	1 112 MF

Ressources	
Souscriptions des salariés de Spie Batignolles	270 MF
Souscription AMEC	192 MF
Crédit sans recours Société Générale	400 MF
Crédit vendeur Schneider	250 MF
Total	1 112 MF

2. Mécanisme de souscription

Le système de répartition du capital entre FINANCIÈRE Spie Batignolles (FSB) et AMEC était assez complexe. Il fallait, en effet, voter en assemblée générale extraordinaire une augmentation de capital de FSB alors que le montant des souscriptions des salariés n'était pas encore connu. Le système retenu consista à fixer un chiffre minimal de souscription, 180 millions de F, qui assurait à FSB 51,4 % du capital de Spie Batignolles et une grille de progression de ce pourcentage de participation, en fonction de l'augmentation des souscriptions, sans qu'il puisse dépasser 60 %. Si les souscriptions n'atteignaient pas le seuil minimal de 180 millions de F, les accords étaient caducs. Il était, par ailleurs, convenu que l'excédent des sommes disponibles, au-delà des 350 millions de F nécessaires au rachat des actions de Spie Batignolles, serait utilisé pour réaliser une augmentation de capital qui s'éleva, en définitive, à 112 millions de F. Les fonds propres étaient, en effet, tombés après constitution des dernières provisions, à moins de 300 millions de F, ce qui était très faible comparé à un chiffre d'affaires d'environ 18 milliards de F.

3. Option en faveur d'AMEC

Dans les accords entre AMEC et FSB, AMEC bénéficiait d'une option d'achat de l'intégralité des actions Spie Batignolles détenues par FSB pouvant être exercée à l'issue du RES, option qui assurait, en fait, la liquidité de l'investissement des salariés dans FSB. Les méthodes de valorisation de Spie Batignolles étaient définies dans les accords et leur application garantie par l'intervention de banques d'affaires choisies par les deux parties. Les accords prévoyaient, en outre, un prix minimal égal à 120 % de l'investissement initial si l'option était levée. Le prix était en revanche plafonné par référence aux fonds propres (1,8 fois), mais ce plafonnement s'avéra, en fait, très raisonnable et tout à fait conforme à la situation des marchés financiers en 2002, à la date de l'exercice de l'option.

Si l'option d'AMEC n'était pas exercée, les accords prévoyaient soit la recherche d'un investisseur, soit l'introduction en bourse de Spie Batignolles.

Annexe 31 : SPIE, acquisitions et cessions stratégiques de la période du RES (1997-2003)

Acquisitions M€	CA 2002
Développement géographique	**227**
Melotte, Hollande (1997)[153]	27
Air et Chaleur, Belgique	33
EDS, Allemagne	32
Électron, Hollande	87
Élecam, Maroc	18
Imisa, Espagne (2003)[153]	30
Génie climatique	**140**
Laurent Bouillet (LBE, STEPE)	140
Systèmes de communication	**236**
Élona	30
MNCD (Spie Communications)	206
Mécanique	**20**
Chaplain	20
Services pétrole-gaz	**192**
Foraid	67
Ipedex (2003)[153]	125
Total chiffre d'affaires acquisitions	**815**
Cessions et arrêts d'activité M€	
Ingénierie électrique Antilles (Act. régionales)	– 25
Spie Tableaux (Spie Énergie Services)	– 16
Activités centrales et lignes THT export	– 54 (SES)
Filiales export (Gabon, Venezuela)	– 20 (SES)
Activités génie civil export	– 144 (SBTPI)
Total chiffre d'affaires cessions	**– 259**

Source : documentation interne SPIE.

Annexe 32 : SPIE, croissance « quasiorganique »[154] (période 1997-2002)

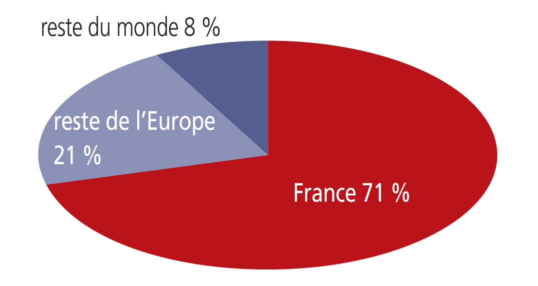
Activités régionales M€	CA 2002
France	
DCCS	4,4
Caprim	1,9
ETS	10,8
Tissot	13,8
Cipelec	2,4
Launet, EGE, CETM	6,5
Touat	5,0
Suisse	
Électrotech	1,1
Portugal	
Cisec, Sometim, Solucoes, Estruradas	13,0
Belgique	
VDH	3,2
Maroc	
MELB	7,0
Sous-total	69,1
SPIE Énergie Services	
France	
Osiris	3,3
France	
Technifer	4,0
Variation du % de contrôle d'ETF	10,0
Sous-total	14,0
SPIE Batignolles	
France	
TMB	11,4
Capet	2,1
Sorreba	2,5
Tecnifond	0,9
Allemagne	
Mast Grundbau	9,8
Sous-total	26,7
Total	**113,1**

153 - *Non pris en compte dans le bilan emplois-ressources (annexe 35). La société Foraid a été également exclue du bilan 1998-2002 car, acquise fin 2002, elle n'a pas été consolidée au 31 décembre.*

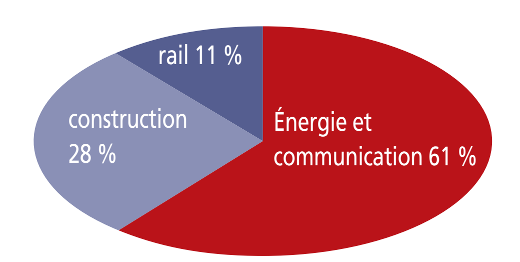
154 - *Acquisition de petites entreprises locales complétant des réseaux existants.*

Annexe 33 : SPIE, profil du chiffre d'affaires, exercice 2002

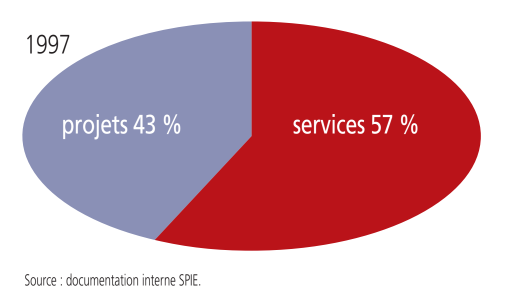
Répartition géographique de l'activité

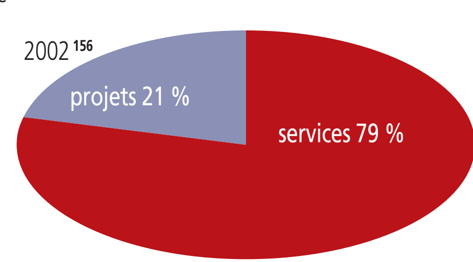


Répartition du chiffre d'affaires par secteurs d'activités



Développement des services dans le secteur électromécanique [155]

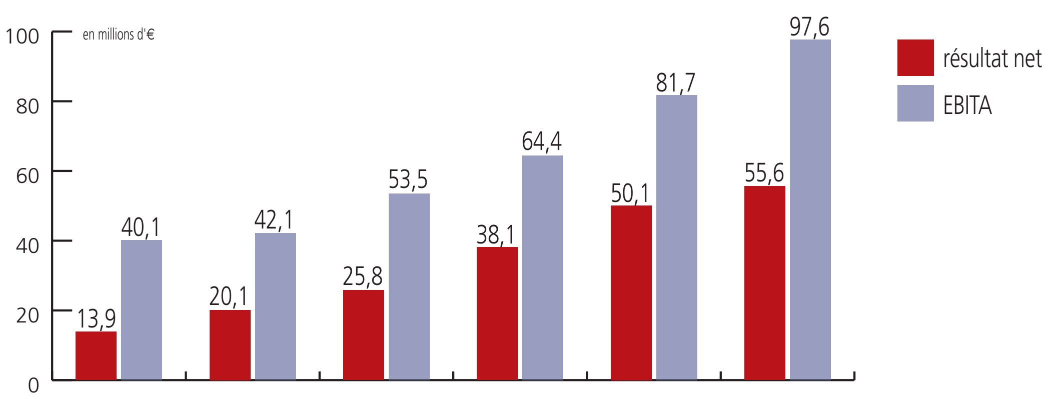




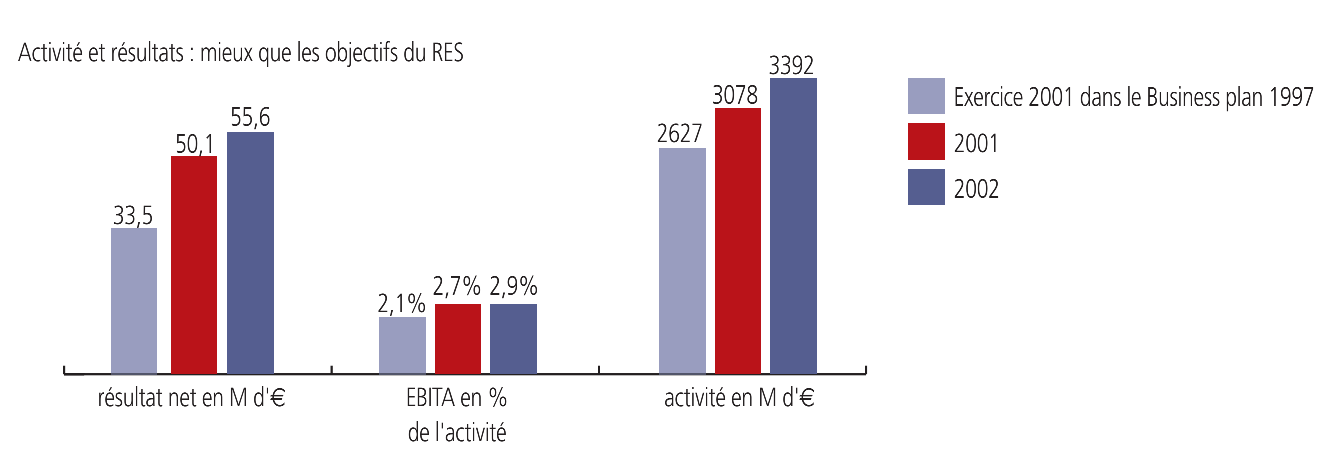


155 - *Activités de BTP exclues.*
156 - *Pro forma, avec Ipedex à 100 %.*

Annexe 34 : SPIE, forte amélioration de la rentabilité de 1997 à 2002



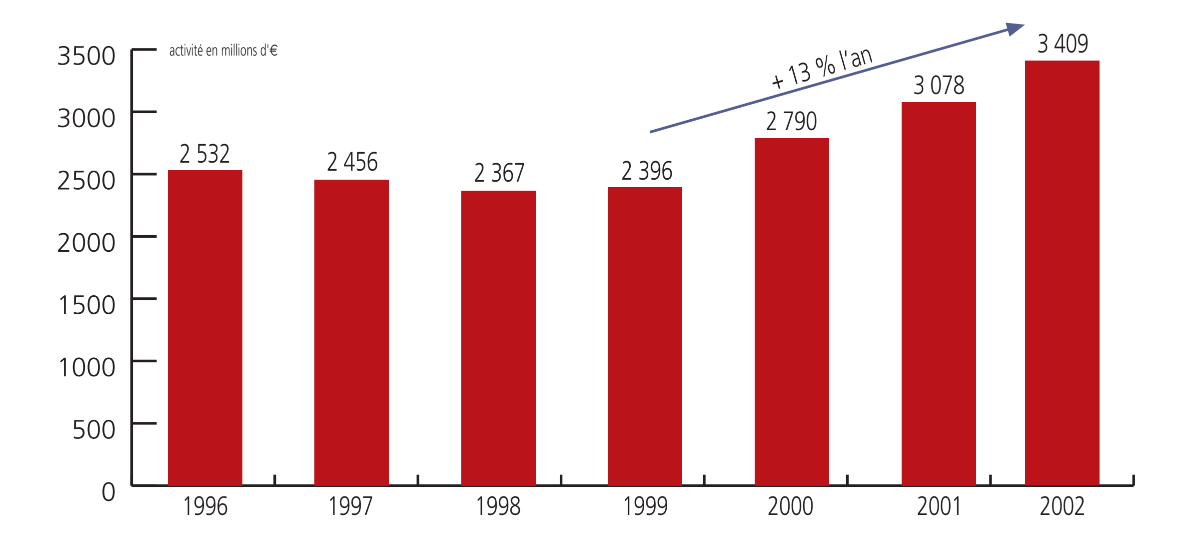
Activité et résultats : mieux que les objectifs du RES



Source : documentation interne SPIE.

Annexe 35 : SPIE, reprise de la croissance

Une croissance rapide après la phase de redressement 1996-1998



Une croissance autofinancée

Bilan emplois-ressources - Période de 1997 à 2002

en millions d'€

Capacité d'autofinancement	581,5
Investissements opérationnels	– 168,3
Capacité d'autofinancement disponible	413,2
Solde net des acquisitions et des cessions	– 245,9
Dividendes	– 20,5
Solde net des opérations financières	30,5
Variation de trésorerie	177,3

Source : documentation interne SPIE.

Annexe 36 : Organisation AMEC SPIE SA en 2004

Direction générale AMEC SPIE SA

Président :	Jean Monville
Directeur général opérations :	Gauthier Louette
Directeur général administration / finance :	Bernard Le Bourgeois

Filiales régionales multitechniques

Directeur général AMEC SPIE Ouest-Centre/Maroc :	Jean-Louis Voillot
Directeur général AMEC SPIE Benelux :	Patrick Waterkeyn
Directeur général AMEC SPIE Sud-Ouest/Espagne/Portugal :	Alfredo Zarowsky
Directeur général AMEC SPIE Île-de-France Nord-Ouest :	Philippe Cosson
Directeur général AMEC SPIE Sud-Est/Suisse :	Thierry Baussart
Directeur général AMEC SPIE Est/Allemagne :	Gilles Cachot

Principales filiales de spécialités

Directeur général AMEC SPIE Thermatome :	Francis Butel
Directeur général AMEC SPIE Communications :	Henri Juin
Président-directeur général AMEC SPIE Oil and Gas Services :	Bernard Wagon
Directeur général AMEC SPIE Oil and Gas Services :	Wilfried Brégier
Président-directeur général AMEC SPIE Capag :	Bernard Wagon
Directeur général AMEC SPIE Capag :	Daniel Gasquet

Directions fonctionnelles AMEC SPIE SA (responsabilité AMEC Europe Continentale)

Directeur des ressources humaines :	Jean-Pierre Delécraz
Directeur du développement et de la stratégie :	Bernard Jourdan
Directeur de la communication :	Pascal Omnès
Directeur du développement durable :	Didier Malamas
Directeur administratif finance :	Gilles Renoult
Directeur des systèmes d'information et moyens d'exploitation :	Jean-Paul Bertrand

Annexe 37 : AMEC - évolution de l'activité et des marges

	2002	2003	2004	2005
Chiffre d'affaires en M de £	4 331	4 712	4 816	4 942,5
Résultat courant avant impôts en M de £	105,2	112,5	118,1	124,1
En % du CA	2,4 %	2,4 %	2,5 %	2,5 %

Sources : rapport annuel AMEC.

AMEC : Exercice 2004 – analyse de l'activité et des marges

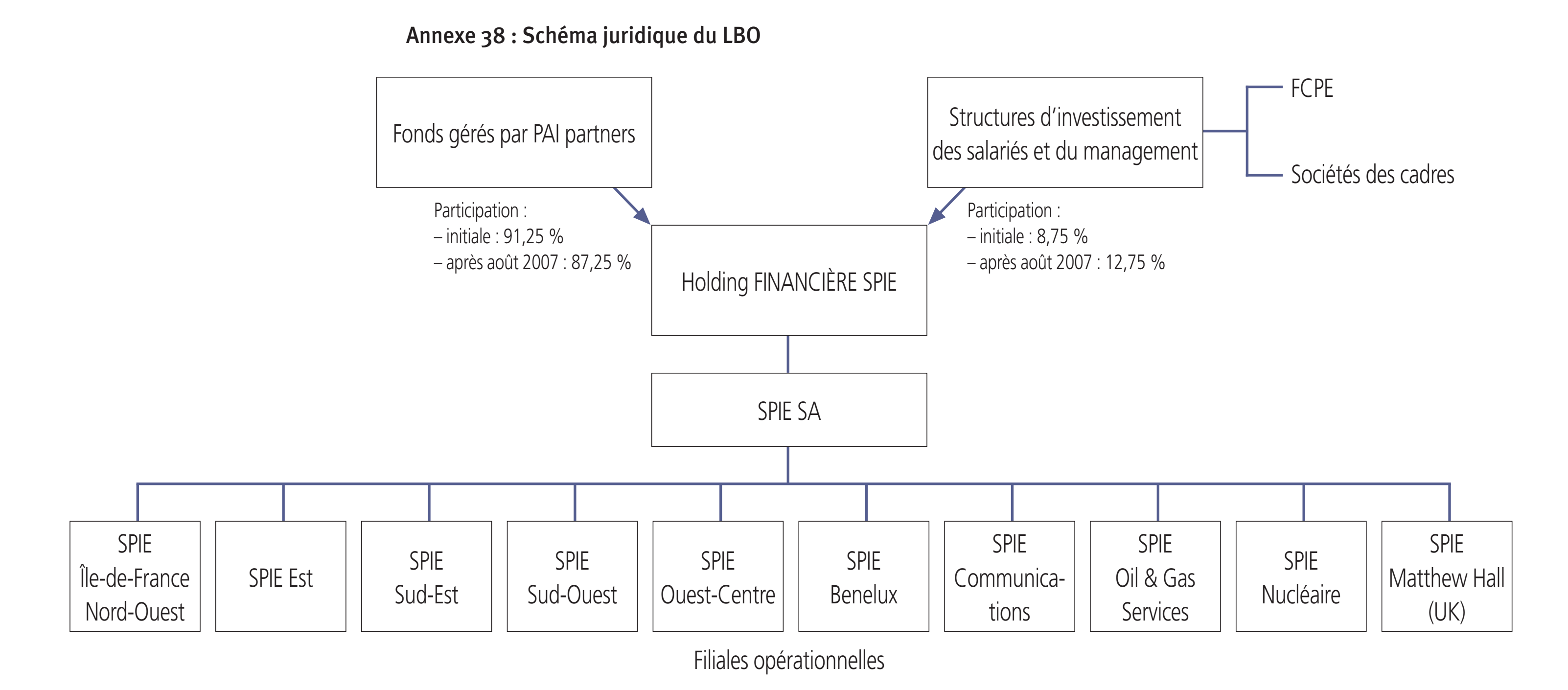
	CA en M£	% du total	Résultat opérationnel en % du C.A.
ETS	2 293	47%	3,3 %
Oil and Gas	1 212	25%	4,7 %
Project solutions	1 368	28%	2,7 %
Ajustement	– 57		
Ensemble	4 816	100%	3,1 %

Sources : rapport annuel AMEC.

	Activité SPIE RAIL Pro forma		Activité AMEC SPIE		AMEC Europe Continentale	
	2003	2004	2003	2004	2003	2004
Chiffre d'affaires	722	650	2 376	2 520	3 098	3 170
Résultat opérationnel courant avant impôt en M d'€	19,2	22,5	88,8	93,2	108	115,7
En % du CA	2,7 %	3,5 %	3,7 %	3,7 %	3,5 %	3,65 %

Sources : rapport annuel AMEC Europe continentale.

Annexe 38 : Schéma juridique du LBO



Annexe 39 : LBO SPIE : épargne salariale

L'opération d'actionnariat salarié permit aux salariés adhérents au Plan Epargne Groupe d'acquérir des parts du FCPE SPIE Actionnariat. Le montant total de la souscription a été de 15 millions de € abondés à 100 %, dans la limite d'un plafond de 4 140 € par personne.

La souscription fut réalisée en plusieurs étapes : après l'envoi d'un kit de souscription, le salarié avait la possibilité de souscrire par Internet ou par courrier. Le montant de l'abondement individuel fut déterminé après réception de l'intégralité des souscriptions. À l'issue de l'opération, le salarié reçut un relevé d'opération lui indiquant à la fois le montant souscrit et l'abondement versé, ainsi que le nombre total de parts du FCPE SPIE Actionnariat détenues.

Sur le périmètre concerné – France, Pays-Bas, Royaume-Uni, Portugal, Belgique, Allemagne, Espagne –, 7 500 salariés ont souscrit à l'opération pour un montant moyen de 2 006 € avec un abondement moyen de 1 900 €.
Le conseil de surveillance du FCPE est composé de 8 membres salariés porteurs de part (6 pour la France et 2 pour le reste de l'Europe) et de 4 membres désignés par la direction de l'entreprise.

L'Autorité des Marchés Financiers exerce un strict contrôle des modalités de fonctionnement des FCPE, et en particulier de leur liquidité. Les actions SPIE n'étant pas cotées, le FCPE doit en permanence conserver un tiers de placements liquides pour garantir le rachat des actions des sortants dans le cadre des textes réglementant les cas de « sorties autorisées ».

Annexe 40 : Gouvernance LBO

SPIE Management
La Sarl SPIE Management, dont les associés sont la Direction générale de SPIE et les directeurs généraux des filiales de premier rang, est la signataire du « pacte d'actionnaires » signé avec PAI partners. Ce pacte définit, comme il est d'usage, les droits et obligations des deux parties, en leur apportant les protections juridiques et financières adéquates.
SPIE Management gère par ailleurs les mouvements d'actionnariat dans les sociétés de cadres, dont elle assure la liquidité, en organisant les transactions entre sortants et entrants.

Conseil FINANCIERE SPIE
Il comporte 10 administrateurs, dont 6 représentants de PAI partners, et 4 administrateurs issus du management. Trois comités spécialisés ont été mis en place : acquisitions, audit et rémunération.

Conseil SPIE
Un représentant du Conseil de Surveillance du FCPE siège au Conseil de SPIE S.A. Les sociétés de cadres (et SPIE 12) sont représentées à ce même conseil par 2 censeurs.

Annexe 41 : *Flash* interne d'information annonçant la cession de SPIE Rail



Flash spécial

Le 30 mai 2007

Cession de SPIE Rail à COLAS

Conformément au protocole de cession de SPIE Rail à Colas, signé le 15 février dernier, notre Groupe a cédé ce jour sa filiale spécialisée dans la réalisation d'infrastructures et systèmes ferroviaires.

Partenaire privilégié de l'Etat, des collectivités territoriales et des gestionnaires de réseaux ferrés, SPIE Rail a réalisé pendant plus d'un siècle des chantiers prestigieux en France - du métro de Paris jusqu'au Tunnel sous la Manche - et à l'international avec notamment une présence continue depuis trente ans à Caracas et au Caire.

SPIE Rail, qui s'est hissée aux toutes premières places de son secteur, a d'autre part développé tout au long de son histoire une série d'innovations majeures telles que le métro sur pneu ou encore l'alimentation électrique par le sol.

Rappelons, en outre, que SPIE Rail a établi plusieurs records mondiaux dans le domaine du ferroviaire. Elle a notamment exécuté les caténaires du TGV Atlantique, record du monde de vitesse en 1990 (515,3 km/h) et a réalisé récemment l'électrification de 215 km de la LGV européenne Est, nouveau record du monde de vitesse établi cette année (574,8 km/h).
En 2003, elle a également battu l'ancien record britannique de vitesse ferroviaire en atteignant 330 km/h sur le projet Channel Tunnel Rail Link.

Les équipes de SPIE Rail méritent donc toute notre reconnaissance et un grand respect pour leur professionnalisme qui leur permettra de s'illustrer à nouveau auprès de COLAS.

Nous leur souhaitons bonne chance et de très beaux projets à conduire.

Plus d'information : Pascal Omnès – pascal.omnes@spie.com

Annexe 42 : Organisation SPIE SA, fin 2009

Direction générale SPIE SA

Président :	Jean Monville
Directeur général :	Gauthier Louette

Filiales régionales multitechniques

Directeur général SPIE Ouest-Centre/Maroc :	Jean-Louis Voillot
Directeur général SPIE Benelux :	Patrick Waterkeyn
Directeur général SPIE Sud-Ouest/Espagne/Portugal :	Pierre Vanstoflegatte
Directeur général SPIE Île-de-France Nord-Ouest :	Philippe Cosson
Directeur général SPIE Sud-Est/Suisse :	Thierry Baussart
Directeur général SPIE Est/Allemagne :	Pascal Poncet

Filiales de spécialités

Directeur général SPIE Nucléaire :	Francis Butel
Directeur général SPIE Communications :	Gilles Brazey
Directeur général SPIE Oil and Gas Services:	Yves Compãny

Direction fonctionnelles SPIE SA

Directeur administratif et financier :	Denis Chêne
Directeur de la stratégie et du développement :	Alfredo Zarowsky
Directeur des ressources humaines :	Thierry Smagghe
Direction de la communication :	Pascal Omnès
Directeur du développement durable :	Jean Lucas

Annexe 43 : Petit lexique LBO

EBIT : Earnings Before Interest and Taxes correspond au résultat opérationnel de la société (hors discontinued – voir ci-dessous), c'est-à-dire au résultat avant prise en compte du résultat financier et de l'impôt sur les sociétés.

EBITDA : Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization est comparable à l'EBE, l'Excédent Brut d'Exploitation c'est-à-dire au résultat opérationnel (ou résultat d'exploitation) hors dotations aux amortissements et provisions pour dépréciations d'actifs.

Pro forma : retraitement des états financiers ou de gestion afin d'apprécier et de comparer les performances de l'entreprise sur des bases homogènes en termes de périmètre et de période.

Discontinued : se dit d'activités en cours d'interruption ou de cession ; les opérations liées à ces activités sont considérées non récurrentes et suivies de façon distincte dans les états financiers ou de gestion.

BFR : le besoin en fonds de roulement représente les capitaux nécessaires au fonctionnement de l'entreprise résultant de la différence entre les besoins de financement liés au cycle de vente ou de production (stocks, créances clients et autres débiteurs) et les ressources apportées par le crédit fournisseur et autres créditeurs.

Operating Cash Flow : flux de trésorerie généré par les opérations courantes de la société à travers l'EBITDA et la variation de BFR, après financement des investissements de renouvellement.

Free Cash Flow : flux de trésorerie disponible pour la société, après acquittement de l'impôt et des charges financières nettes, pour le financement de sa croissance externe, le remboursement de la dette et la rémunération des actionnaires.

Covenants : accords avec les banques prêteuses de la société portant sur le respect de certains ratios de structure financière ou de résultat durant le LBO.

Dette nette : représente l'endettement de la société à court et long terme, à l'exclusion des ORAN (Obligations à Option de Remboursement en Actions ou en Numéraire) et déduction faite des disponibilités et valeurs mobilières de placement.

Levier (leverage ratio) : dans le cadre du LBO est mesuré par le rapport entre la dette nette et l'EBITDA pro forma calculé sur douze mois glissants. Il permet d'évaluer la capacité d'endettement de la société au regard de son activité récurrente ; il fait généralement l'objet d'un covenant.

ORAN : Obligations à Option de Remboursement en Actions ou en Numéraire, généralement souscrites par les actionnaires, qui constituent des « quasi fonds propres ».

Recap : opération de refinancement du LBO consistant à restituer aux actionnaires une fraction de leur mise initiale grâce à une augmentation des concours bancaires, et donc du levier.

Annexe 44 : « Récap » 2007 : Tableau emplois-ressources FINANCIÈRE SPIE (FS)

	au 30/06/06	au 31/12/07	variation	Observations
Ressources Dettes bancaires	544,7	736,6	+ 191,9	La dette fut totalement restructurée avec remboursement des lignes à coût élevé (mezzanine et second lien, renégociation des marges et du calendrier d'amortissement).
Provisions	0	10,00	+ 10,0	
Dividendes versés par SPIE SA à sa société mère F.S.	267,0	414,5	+ 147,5	La trésorerie de SPIE nécessaire au complément de dividende résulte en premier lieu de la vente de SPIE RAIL et en complément de la trésorerie d'exploitation.
Quasi fonds propres (ORANs)	227,5	52,1	– 175,4	Remboursement de 175,4 M d'€ en principal et paiement de 24,6 M d'€ d'intérêt, soit un décaissement total de 200 M d'€.
Capital	52,3	52,3	–	
Total ressources	1 091,5	1 265,5	+ 174,0	
Emplois Valeur participation FS dans SPIE SA Prêt de FS à SPIE	1 036,1 –	1 157,0 83,0	120,9 + 83,0	Augmentation de capital de SPIE souscrite par FS et prêt de FS à SPIE consenti par FS, pour le financement de l'acquisition SPIE Matthew Hall (ex AMEC BFS).
Divers réalisable et disponible	55,4	25,5	– 29,9	Baisse résultant notamment des paiements des intérêts sur ORANs.
Total emplois	1 091,1	1 265,5	+ 174,0	

Source : rapport Nexia International au conseil de surveillance du FCPE, relatif aux années 2006 et 2007.

Annexe 45-a : Matthew Hall : Activité et résultats

1) Période 1938 à 1947

Nous disposons des procès verbaux des assemblées générales annuelles à partir de 1938, année où Matthew Hall est devenue une « Public Company ».

Les comptes publiés font apparaître ce que nous appellerions aujourd'hui l'EBITDA. Le chiffre d'affaires n'apparaît pas dans les documents comptables, mais il peut être mentionné par le président – Bertram Baden à cette époque – dans son rapport aux actionnaires.

Exercice	EBITDA en £ courantes	Coefficient d'actualisation en £ 2010	EBITDA en millions de £ 2010
1938	38 163	50	1,91
1939	43 840	49,5	2,17
1940	30 001	44,9	1,35
1941	9 172	36,7	0,34
1942	41 154	34,6	1,42
1943	19 572	33,3	0,65
1944	28 627	32,6	0,93
1945	29 987	32,0	0,96
1946	31 526	30,7	0,97
1947	46 750	29,0	1,36

L'exercice 1939, favorisé par les commandes publiques liées à la préparation du conflit mondial, a vu l'entreprise réaliser ses meilleures performances. Son chiffre d'affaires y a dépassé 1 million de £ – soit l'équivalent de 50 millions de £ 2010. Sa taille était donc supérieure à celle de Spie ou de la Société de Construction des Batignolles à cette date.
Son EBITDA s'élevait, toujours en 1939, à environ 4,3 % du chiffre d'affaires.
Lors de l'assemblée statuant sur les comptes de l'exercice suivant, c'est-à-dire 1940, Bertram Baden précise que la marge – qui s'est dégradée à 2,8 / 2,9 % – n'a jamais été aussi basse depuis le début du siècle. Ceci implique que l'entreprise a toujours dégagé une marge au moins égale à 3 % depuis 1900, ce qui est remarquable.
La situation se dégrade dans les années qui suivent. Les exercices les plus difficiles auront été 1940 et 1941 où, du fait des retards de règlement des clients publics, la trésorerie devient très négative. La société est même en perte en 1941 en raison des très importants frais financiers.
Mais, en règle générale, Matthew Hall maîtrise bien son besoin en fonds de roulement car, en dehors des deux années les plus noires du conflit mondial, sa trésorerie sera restée constamment positive.

2) Période 1950-1988 (année de la fusion avec AMEC)

Nous disposons paradoxalement de moins de documents que pour la période précédente. Les sources sont constituées par une étude historique et par les rapports annuels conservés dans les archives de la société.

Années 50 et 60
La reprise économique de l'après-guerre, ainsi que la diversification dans le domaine des raffineries et des industries « *process* », ont permis à la société d'enregistrer un vif essor. L'EBITDA décolle pour atteindre le chiffre de 565 000 £ en 1964, soit l'équivalent de 8,6 millions de £ 2010.

Années 70
Nous disposons de 5 rapports annuels :

exercice	CA en M£ courantes	EBITDA en M£ courantes	EBITDA en % du CA	Coeff. Actualisation	CA en M£ 2010	EBITDA en M£ 2010
1975	119,1	2,7	2,3 %	6,26	745,6	16,9
1976	156,3	3,8	2,4 %	5,43	848,7	20,6
1977	173,6	4,9	2,8 %	4,63	803,8	22,7
1978	175,4	5,2	3,0 %	4,28	750,7	22,3
1979	220,0	4,6	2,1 %	3,73	820,6	17,2

La croissance de l'activité est considérablement amplifiée par l'inflation, très vive à cette époque. Elle est pour partie d'origine externe (acquisition de Franklin Hodge Industries, après celle d'Holliday Hall).

Sur une longue période, l'entreprise progresse de façon significative : l'EBITDA en £ constantes a doublé d'une décennie à l'autre. En pourcentage il se situe, en revanche, à un niveau inférieur à celui d'avant-guerre.
Matthew Hall a indubitablement bénéficié du développement de ses activités « offshore » en Mer du Nord. Mais ses marges, comme celles de ses confrères du continent à cette période, restent relativement faibles.

Années 80
Les informations dont nous disposons sont parcellaires. Les seuls éléments disponibles sont les chiffres d'affaires de 1983 et 1987, année précédant celle de la fusion avec AMEC.

Chiffre d'affaires en millions de £

exercice	M de £ courantes	M de £ 2010
1983	360	972
1987 total dont tertiaire	471 227	966 465

Là encore la croissance apparente doit être corrigée de l'inflation. Notons que les activités « tertiaires », électriques et mécaniques, représentaient environ la moitié du total en 1987.

3) Période 1988 à 2006 (phase AMEC)

Matthew Hall est éclatée après la fusion avec AMEC. Les activités « offshore » rejoignent celles d'AMEC et la « maintenance tertiaire » est cédée pour l'essentiel. L'activité rémanente, constituée de projets d'installation électrique, prendra ultérieurement le nom d'AMEC BFS (Building Facilities Services).

Du fait des cessions précitées et de la crise de l'immobilier du début des années 90, le chiffre d'affaires régresse. Il s'élevait à environ 165 millions de £ en 2000, pour un EBIT de 6,5 millions de £.

Compte tenu des orientations stratégiques du groupe anglais, AMEC BFS va donner la priorité aux grands projets, et même aux très grands projets, qu'elle réalise soit seule, soit dans le cadre de « joint ventures » internes constituées avec d'autres filiales de la société mère où elle assure la partie électrique et mécanique.
Parmi les réalisations les plus prestigieuses, citons :
• UCLH, un très grand hôpital de Londres
• La base nucléaire de Faslane en Écosse
• Le centre technologique MacLaren près de Londres
• Les installations électriques et mécaniques du terminal 5 de l'aéroport d'Heathrow, un gigantesque chantier sur lequel Matthew Hall a engagé plus de 1 000 collaborateurs de ses propres équipes, pour un contrat dont le montant a dépassé 380 millions de £.

BFS récupère en 2002 des activités de maintenance électrique – environ 70 millions de £ de chiffre d'affaires – qui avaient entre

temps été développées par un pôle « multiservices » à l'intérieur du groupe AMEC. Elle va redresser ce secteur très déficitaire dans les années qui suivent.

Du fait de l'apport de ce nouveau département et du développement des grands projets (notamment le terminal 5 d'Heathrow), le chiffre d'affaires augmente fortement et dépasse 360 millions de £ à la veille de la reprise d'AMEC BFS par SPIE. Il reste cependant inférieur à ce qu'il était, en livres constantes, en 1987 (cf. tableau ci-dessus). Cette constatation confirme que l'activité « ingénierie électrique » n'a pas été considérée comme prioritaire par AMEC qui, pendant près de 20 ans, n'a effectué aucune acquisition dans ce secteur et a prélevé l'intégralité de la trésorerie qu'il a dégagée.

Devenue SPIE Matthew Hall en 2006, l'entreprise a intensifié ses efforts de développement dans le secteur de la maintenance, qui représente désormais plus d'un tiers de son activité et où elle compte de nombreux clients de premier plan (Barclays, JP Morgan, Lilly, Tate Gallery, Lloyds, Mac Laren…). L'acquisition récente de WHS, bien implantée dans le domaine de la production d'énergie au Royaume-Uni, a par ailleurs conforté ses positions commerciales.

Annexe 45-b : Quelques dirigeants de Matthew Hall



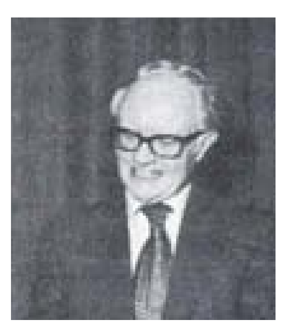
Herbert Edwin Baden
archives Matthew Hall.



T.A. Common
archives Matthew Hall.



Edwin Baden
archives Matthew Hall.



Bob Burns
archives Matthew Hall.



Clive Groom
archives Matthew Hall.



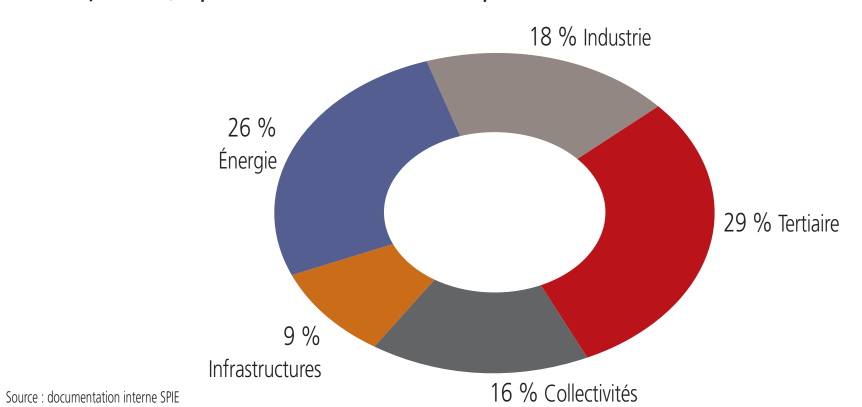
Alan R. Brown
archives Matthew Hall.



John MacLean
archives Matthew Hall.

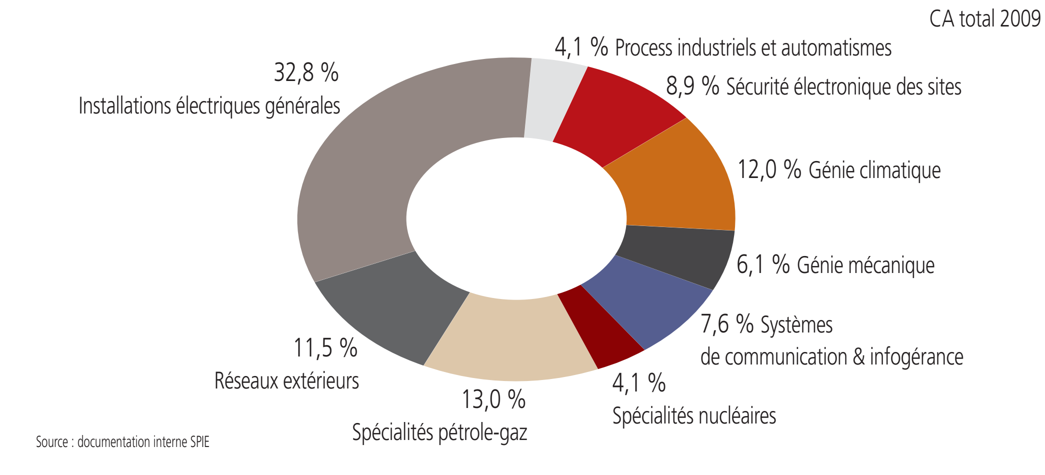
Annexe 46 : SPIE, répartition du chiffre d'affaires par marché

3 725 M d'€
CA total 2009



Source : documentation interne SPIE

Annexe 47 : SPIE, un large éventail de compétences et de spécialités



Source : documentation interne SPIE

Annexe 48 : SPIE, un modèle d'entreprise fondé sur la proximité en Europe



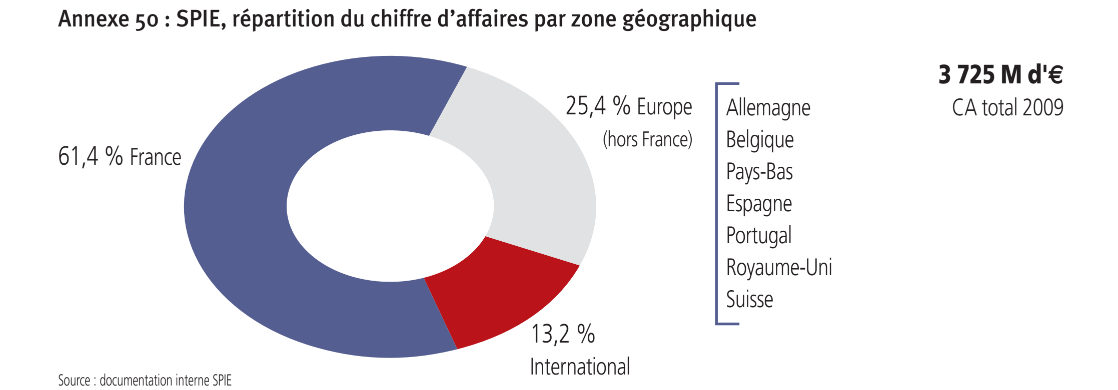
Annexe 49 : SPIE, un modèle d'entreprise fondé sur la proximité, sur les champs pétroliers et gaziers

Royaume-Uni
France Paris
France Pau
Kazakhstan
Iran
Syrie
Algérie
Qatar
E.A.U.
Libye
Oman
Venezuela
Soudan
Yémen
Thaïlande
Vietnam
Nigeria
Brunei
Malaisie
Gabon
Congo
Indonésie
Angola

Services pétrole/gaz	CA en M d'€
2003	161
2004	204
2005	222
2006	335
2007	386
2008	429
2009	488

Source : documentation interne SPIE

Annexe 50 : SPIE, répartition du chiffre d'affaires par zone géographique

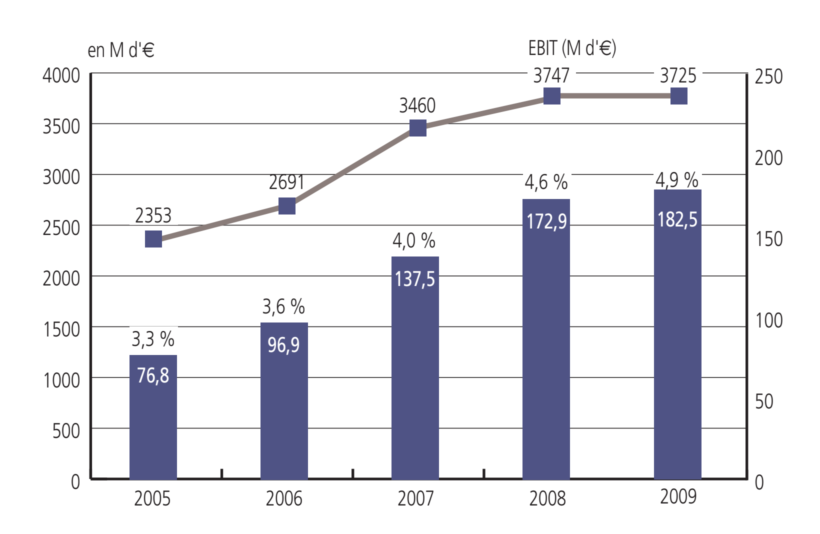


Source : documentation interne SPIE

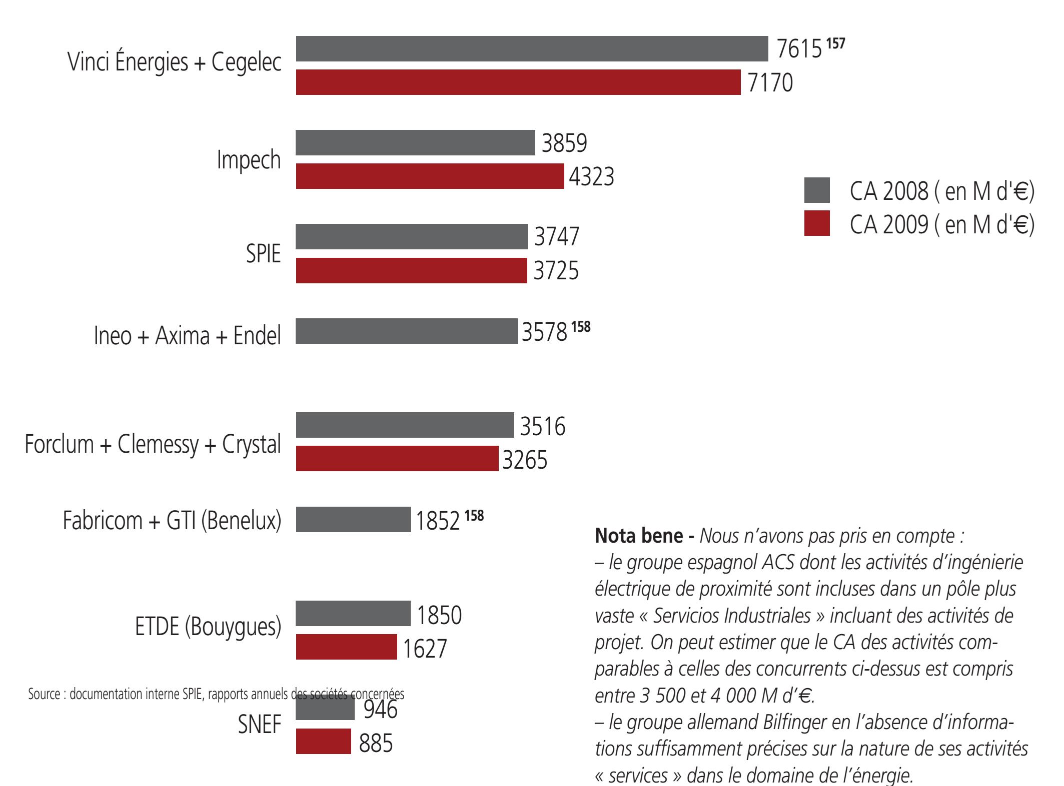
Annexe 51 : Liste des acquisitions depuis le lancement du LBO

	2006		2007		2008		2009	
	Nom	CA (M€)	Nom	CA (M€)	Nom	CA (M€)	Nom	CA (M€)
SPIE Ouest-Centre								
	SIPECT SA	10,0			Groupe Juret	82,6	Angot et Atec Energie	4,6
					Lapierre	1,4		
SPIE Sud-Ouest								
	PSIE	0,4	SOMTI	0,6	Socotech	7,6	EMCS	2,4
	EST	4,2			MCE et Fabre réseaux	2,2	Thermi Automa-tion	1,4
					Somintel	2,8	FICA	1,0
					Durvat	0,8	BEA	0,3
					autres	1,5		
SPIE Sud-Est								
			Ent. Jean Polaud	3,5	Hamard	4,8	GTEC	3,0
			ACEM	3,1	Somelec	4,8		
			Pier	4,0	GB analyse	0,5		
SPIE Est								
			Mouillot SA	8,8	Société Roussel	3,6	ARM-IRM	6,3
			Electricité H. GILG & Cie	1,2				
SPIE Oil & Gas Services / SPIE Sud-Ouest								
			Gemco	12,1				
SPIE Communications								
			Siemens Ent Com	1,0				
SPIE Ile-de-France Nord-Ouest								
			Pater Noster	13,3	Upelec	5,0	Mouty	9,0
					Revolux	5,5	FPEE	1,5
					Gefca	6,6		
Royaume-Uni								
			Matthew Hall	506,6			WHS	67,1
Pays-Bas								
			Controlec	76,0	HIS	71,2		
Benelux								
			Anca-tech	3,3				
Portugal								
			ACI	2,6				
Total en M d'€ des acquisitions		**14,6**		**637,1**		**200,9**		**96,6**

Annexe 52 : SPIE, une bonne résistance des marges malgré la crise



Annexe 53 : Concurrence



Source : documentation interne SPIE, rapports annuels des sociétés concernées

Nota bene - *Nous n'avons pas pris en compte :*
– le groupe espagnol ACS dont les activités d'ingénierie électrique de proximité sont incluses dans un pôle plus vaste « Servicios Industriales » incluant des activités de projet. On peut estimer que le CA des activités comparables à celles des concurrents ci-dessus est compris entre 3 500 et 4 000 M d'€.
– le groupe allemand Bilfinger en l'absence d'informations suffisamment précises sur la nature de ses activités « services » dans le domaine de l'énergie.

157 - *Pro forma, la fusion Vinci Énergies-Cegelec, ne devant se matérialiser qu'en 2010.*
158 - *Ces sociétés sont rattachées à Suez. Si l'on consolidait leur CA, le total obtenu, 5 430 M d'€, les placerait en seconde position.*

Annexe 54 : Modèle de croissance ingénierie électrique

Chiffre d'affaires	100	
(1) EBITDA	5,5	Base performances «optimum» du métier
(2) EBIT	5	Base performances «optimum» du métier
(3) Frais financiers	0,7	Dette nette équivalente à 2,5 EBITDA, d'un taux moyen de 5 %
(4) Résultat avant IS	4,3	('4) = (2) – (3)
(5) Résultat après IS	2,9	Sur la base d'un impôt sur les sociétés de 33%
(6) Distribution de dividendes	0,9	30% du résultat après impôt
(7) Cash flow disponible	2,0	(7) = (5) - (6), sachant que : a) les investissements d'exploitation sont statistiquement égaux aux amortissements b) le besoin en fonds de roulement reste nul (situation « optimum »)
(7) Potentiel d'acquisition de chiffre d'affaires	5,0	(7) = (6) / 0,4 en supposant : a) que le coût moyen des acquisitions est voisin de 40% du chiffre d'affaires dans le secteur de l'ingénierie électrique (fourchette de 25 à 50%) b) que la dette peut s'ajuster en continu à 2,5 EBITDA et qu'il n'y a donc aucun remboursement à effectuer

Ce calcul schématique, mais réaliste, montre qu'une entreprise d'ingénierie électrique peut autofinancer de façon durable une croissance externe de 5 % l'an. Celle-ci s'ajoute à la croissance dite organique qui, dans le secteur, est généralement légèrement supérieure à celle du PIB en euro courants (d'un point environ).

Ceci montre qu'un objectif de croissance totale «durable» proche de 10 % est accessible.

À l'inverse, si la marge est fortement réduite ou si la dette doit faire l'objet de remboursements, le potentiel de croissance externe « durable » peut devenir nul. Il en est de même si le cash flow disponible doit être utilisé pour financer un besoin complémentaire en fonds de roulement.

Annexe 55 : Évolution du logo SPIE de 1900 à 2006



1900

Création de la Société Parisienne pour l'industrie des chemins de fer et des tramways électriques, qui devient la **S**ociété **P**arisienne pour l'**I**ndustrie **É**lectrique SPIE, en 1946.



1968



1982



1998



2003



2006

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier toutes celles et ceux qui ont apporté aux auteurs leurs témoignages ou leurs conseils, fourni des documents ou des photographies, qui ont contribué à l'élaboration ou à la relecture de l'ouvrage, et en particulier Brigitte Bourillon pour sa contribution à la conception et à la réalisation de la première édition en 2004 de *Naître et Renaître*.

François-Xavier Anscutter
Danièle Balmer
Henri Berthier
René Berthon
Jean-Louis Bitouzet
Philippe Bougon
Brigitte Bourillon
Yannic Burin des Roziers
Anne Burnel
Alain Caire
Maurice Cancelloni
Lydia Cantèle
Yves Chanoit
Patrick Chassagnette
Nelly Cholet
François-Xavier Clédat
Josiane Connan
Claude Coppin
Jean Coret
Bernard Cros
Marina da Cruz Petejo
Pauline Daniel
Marie-Christine Daudy
Jean-Marcel Denis
Liliane Destouches
Mathieu Dorizon
Elvire de Brissac
Olivier Dubois
Pierre Fortuné
Michel Frieh
Samantha Guillo
Jean-Paul Jacamon
Aimée Hockett
Frédérique Laverrière
Anne Lefèvre
Jacques-Denis Le Roy de Monttessuy
Gauthier Louette
Grahame Ludlow
Claire Mallet
Brenda Maycox
Alain Milhau
Pascal Omnès
Rang-Ri Park-Barjot
Jean-Claude Perrin
Didier Pineau-Valencienne
Michel Polissadoff
Bernard Quereillahc
Lydia Sabaté
Yves Saunier
Valérie Sulpice
Nick Welsh

SOURCES ET BIBLIOGRAPHIE

Sources

- Archives Nationales
- Archives du groupe Schneider
- Archives de la Société de Construction des Batignolles
- Archives du groupe Empain
- Archives SPIE
- Archives Spie Batignolles
- Archives Matthew Hall
- Dossiers de presse SPIE
- Documents internes SPIE
- Archives de l'Académie François Bourdon, Le Creusot
- Archives Royaumont
- CNUCED – Manuel des statistiques
- Rapport Nexia International au conseil de surveillance du FCPE
- *Rencontres* : journal d'entreprise du groupe SPIE

Bibliographie – Journaux – Dossiers Internet

Ouvrages concernant :
• Le groupe Schneider
– Tristan de la Broise et Félix Torres, « Schneider, l'histoire en force ».
– Agnès d'Angio, « La Politique de travaux publics du groupe Schneider de 1895 à 1949 », thèse de l'École Nationale des Chartes sous la direction de Dominique Barjot.
– « La branche travaux publics de Schneider et Cie, naissance et développement (1895-1949) », *Histoire, économie et société*, 1995, 14e année, n°4, p. 675-676.
– Jean-Louis Beaucarnot, *Les Schneider, une dynastie*, Hachette, 1986.
• Le groupe Empain
– Marcel Fauvelais, « Histoire des groupes Empain et Schneider », archives Empain.
• La Société de Construction des Batignolles
– « L'Œuvre d'un siècle, 1840-1946 », ouvrage historique interne.
– Dominique Barjot, « La Grande Entreprise française de travaux publics (1883-1974), contraintes et stratégies », thèse de doctorat d'État, Université de Paris-IV (Sorbonne), sous la direction de François Caron, 1989.
– Dominique Barjot, « Un grand entrepreneur du XIXe siècle : Ernest Goüin (1815-1885) », *Revue d'Histoire des Chemins de Fer (RHCF)*, n° 5-6, automne 1991, p. 65-89.
– Anne Burnel, *La Société de Construction des Batignolles de 1914 à 1939, Histoire d'un déclin*, Mémoires et documents de l'École des Chartes n° 41, Librairie Droz, Genève, 1995.
– Rang-Ri Park-Barjot, « La Société de Construction des Batignolles des origines à la Première Guerre mondiale (1846-1914) », thèse de doctorat de l'Université de Paris-IV, sous la direction du professeur E. Bussière.
– « Compagnie Générale de Construction de Locomotives Batignolles – Châtillon, CGCLBC ou LBC », rapport historique interne.
• SPIE
– « Histoire des groupes Empain et Schneider » de Marcel Fauvelais, archives Empain.
– Stéphane Hole, « La SPIE 1945-1968. De l'installation électrique à la réalisation d'ouvrages clés en mains », mémoire de maîtrise, Université de Caen, sous la direction de Dominique Barjot, 1991.
• SPIE Matthew Hall
– « Mémo sur l'histoire de Matthew Hall », archives SPIE Matthew Hall (auteur inconnu)
• Spie Batignolles
– Marc Jayat, « Histoire d'un installateur électrique : Trindel, 1923-1982 », mémoire de maîtrise, Université de Paris-IV (Sorbonne) sous la direction de François Caron, 1990.
– « Le Tunnel sous la Manche », étude interne.
• Autres ouvrages
– Suzanne Berger, *Notre première mondialisation – Leçons d'un échec oublié*, coll. « La République des Idées », Seuil, 2003.
– Xavier Bezançon, *Les Services publics en France*, Presses de l'École Nationale des Ponts et Chaussées, 1997.
– Elvire de Brissac, *Ô dix-neuvième*, Grasset, 1998.
– Albert Broder et Félix Torres, Alcatel Alsthom, *Histoire de la Compagnie Générale d'Électricité*, Larousse, 1994.
– Gaston Cadoux, Étude « Électricité et Transports Urbains, Londres, Paris, Berlin », *Revues des Deux-Mondes*, avril 1906.
– P. Danon et M. Karako, *Croissance et concentration dans le bâtiment en 1970*, Ministère de l'Environnement et du Cadre de vie, 1978.
– Christian Gérondeau, *La Saga du RER*, Presses de l'École Nationale des Ponts et Chaussées, 2003.
– Louis Girard, *La Politique des travaux publics du Second Empire*, A. Colin, 1952.

– Roger-Henri Guerrand, *Les Mémoires du métro*, La Table Ronde, 1961.
– Paul Kennedy, *The Rise and Fall of Great Powers*, Random House, 1988, Fontana Press, 1989.
– Maurice Levy-Leboyer et François Bourguignon, *L'Économie française au XIX*e *siècle*, Paris, Économica, 1985.
– Didier Pineau-Valencienne, *Dans la boucle de l'hirondelle*, Albin Michel, 2004.
– Philippe Séguin, Louis Napoléon le Grand, Grasset, 1990.
– W.H.C. Smith, *Napoléon III*, Hachette, 1982.

Journaux, revues, Internet

• Articles de juillet 1995, novembre 1996 à février 1997 parus dans :
– *Les Échos*
– *La Tribune*
– *Le Figaro Économie*
– *AGEFI*
– *Le Monde*
– *Financial Times*
• *Rencontres* : journal d'entreprise du groupe SPIE
• « Cours de l'action Eurotunnel », *Le Journal des Finances*, 25 octobre 2003.
• André Pertuzio, *Pétrole et Politique Internationale*, publié sur www.strategicsinternational.com.
• M-A. Desplaces, *La Crise pétrolière de 1973*, publié sur Cliosoft, l'Histoire en ligne (www.cliosoft.fr).

• « Hypercontenus » (susceptibles de changer)
– Wikipedia.
– www.ina.fr
– Dailymotion
– You tube
– frenchlines.com
– web-trains.com
– voisin.ch
– spie.com
– cairn.info
– daily-bourse.fr
– mamac-nice.org
– google earth
– memo.fr
– structurae
– planete-tp.com
– crdp-reims
– crdp-bordeaux
– wapedia.fr
– google.fr
– massalire.fr
– afrik.com
– hku.hk
– alger-roi.net
– semon.fr
– agriculture.gouv.fr
– brazza.culture.fr
– centrale-histoire.centraliens.net
– wallace.morkitu.org
– archives.lesechos.fr
– sippaf.ish-lyon.cnrs.fr
– aa-esiee.com
– strasbourg-tramway.fr
– geniecivil.saint-gatien.org
– photos.linternaute.com
– forgalus.free.fr
– visiterungis.com
– cloches.org
– marseillais-du-monde.org
– 01net.com
– usinenouvelle.com
– lemoniteur-emploi.com
– actu-environnement.com
– sfjacques1966.free.fr
– amtuir.com

Crédits photographiques

Accent Visuel
AGD
Agence Graphix
Angie
L. Benevellot
J. Biaugeaud
D. Bonrepeaux
J. Burlot
D. Bustanoby
C. Buywid
J.P. Casaubon
Y. Chanoit
Clapmédia
Y. Collet
A. Condes
A. Da Silva
Digital Vision
Éclair
Europimages
Eurotunnel Demail
C. Faux
R.P. Frieman
P. Giraud/Terres du Sud
P. Guignard
G. Halary
J. Hauesser
J P. Houdry
Iliona
Image'in
V. Jacques
F. Jannin
V. Le Lann
C. Lebon
G. Letourneur
G. Liesse
D. Maitre
A. Masurel
S. Meyer
A. Milhau
J.P. Mirabel
J.M. Monthiers
J. Morand
J.J. Moreau
P. Omnès
Th. Petit
R. Plazanet
R. Poinot
QA Photos
O. Reuter
D. Rousseau
S. Speiser
Studio Pons
X. Testelin
F. Vielcanet
Photothèque SPIE
X

Achevé d'imprimer en décembre 2010
pour le compte de SPIE et des éditions Michel de Maule à Paris



Michel de Maule

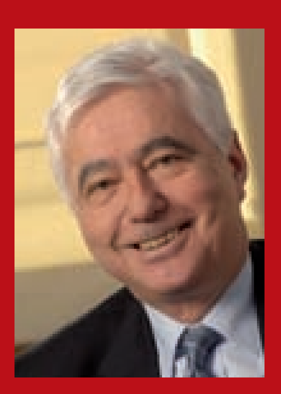
41, rue de Richelieu – 75001 Paris.
micheldemaule.com

ISBN : 978-2-87-623-278-5

(Imprimé en France)

Société de Construction des Batignolles, Schneider et SPIE, trois entreprises, trois cultures qui, à la fin des années 1960, s'unissent et se mêlent au terme d'une route déjà longue pour poursuivre ensemble l'aventure aux côtés des entreprises européennes qui les ont rejointes depuis. De la Monarchie de Juillet à nos jours, plus de cent cinquante ans d'histoire au travers de révolutions, de guerres dévastatrices, de conquêtes et d'effondrements d'empires coloniaux. De la civilisation du fer et de la vapeur à celle de l'électricité, puis à celle des réseaux haut débit.
Dresser le portrait des entrepreneurs qui, au XIXe siècle, furent à l'origine du groupe SPIE, de ceux qui l'ont ensuite animé, retracer les événements politiques et économiques qui ont influencé son évolution, les grandes étapes de son développement et les réalisations qui ont marqué son existence, tel est l'objet du présent ouvrage.

Jean Monville, polytechnicien, promotion 1963, est entré dans le groupe SPIE en 1978. Il en est devenu le président-directeur général en 1997 après avoir organisé le rachat de l'entreprise par ses salariés. Il est actuellement président d'honneur de SPIE.



ISBN : 978-2-87-623-278-5



39 € TTC